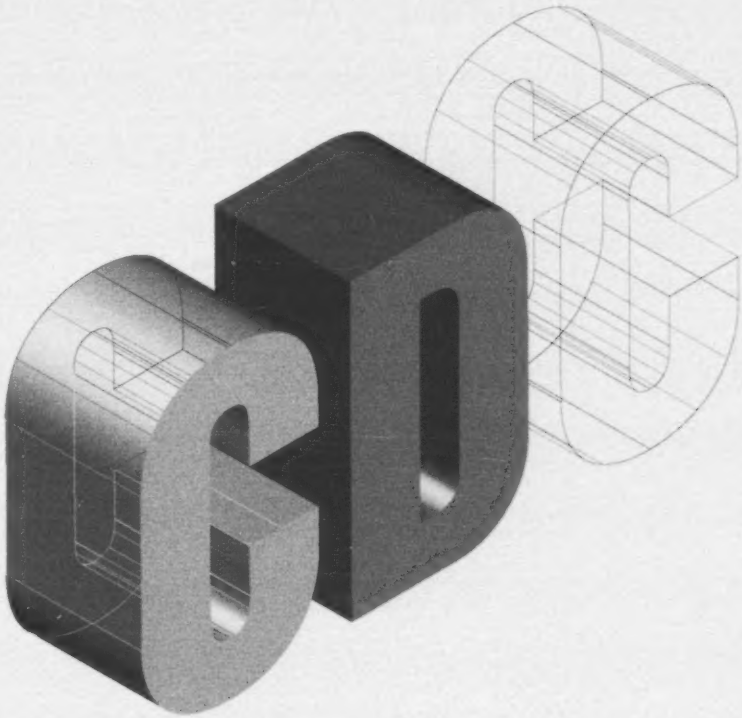


Canada

Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État ayant pour mandat de fournir des services de passation et de gestion de marchés de construction ainsi que des services connexes liés à l'infrastructure pour appuyer la défense du Canada. Le principal bénéficiaire des services de CDC est le ministère de la Défense nationale (MDN).

La Société offre notamment les services suivants :

- Passation de marchés
- Gestion de marchés
- Services environnementaux
- Soutien à la gestion de projets
- Services de soutien de l'infrastructure

Siège social
Construction de Défense Canada
Édifice Constitution Square
350, rue Albert, 19e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0K3

Région de l'Atlantique
Construction de Défense Canada
3, promenade Spectacle Lake, pièce 230
Dartmouth (Nouvelle-Écosse) B3B 1W8

Région du Québec
Construction de Défense Canada
(Village olympique – Pyramide ouest)
5199, rue Sherbrooke, bureau 2700
Montréal (Québec) H1T 3X2

Région de l'Ontario
Construction de Défense Canada
Édifice Howard Maitland
780, rue Midpark, pièce 205
Kingston (Ontario) K7M 7P6

Région de l'Ouest
Construction de Défense Canada
13220 St. Albert Trail, pièce 210
Edmonton (Alberta) T5L 4W1

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

La couverture du présent rapport est imprimée sur du papier certifié par le Forest Stewardship Council composé de 30 % de fibres recyclées après consommation.

Les pages intérieures sont imprimées sur du papier recyclé certifié écologique, composé de 30 % de fibres recyclées après consommation et de 70 % de fibres vierges sans chlore atomique.

www.cdc-dcc.gc.ca

MISSION

La mission de Construction de Défense Canada (CDC) consiste essentiellement à fournir des services de passation et de gestion de marchés, ainsi que des services connexes de qualité supérieure, efficients et en temps opportun, en appui au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes (FC) dans le développement et la gestion à long terme de l'infrastructure liée aux installations. CDC apporte ensuite son soutien à la livraison en temps opportun de projets et d'approvisionnements définis à d'autres ministères et organismes gouvernementaux, et ce, conformément à son mandat.

VISION

Construction de Défense Canada souhaite devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, ainsi que favoriser le perfectionnement de ses employés et apporter une contribution significative à son industrie.

VALEURS

Dévouement

CDC se consacre à répondre aux besoins du ministère de la Défense nationale en matière d'infrastructures. Depuis plus d'un demi-siècle, les employés de CDC s'acquittent de cette mission de façon fiable et diligente.

Équité

CDC traite son client, ses partenaires contractuels et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des intérêts communs de toutes les parties.

Compétence

CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont centrées sur l'élaboration de solutions innovatrices adaptées aux besoins du client.

PRINCIPES DIRECTEURS

À titre de société d'État, CDC vise l'exécution des principes directeurs ci-après en ce qui a trait à la gouvernance et au leadership, à la prestation de services, aux relations avec les intervenants, de même qu'aux services de gestion et de soutien :

1. assurer la viabilité à long terme de la Société grâce à une gestion financière éclairée et à une prestation de services efficiente et efficace au sein du MDN;
2. adopter des pratiques de gestion qui favorisent une prestation de services innovatrice et à valeur ajoutée;
3. gérer de façon éthique, équitable et professionnelle les relations avec l'industrie et les organisations, ainsi que les relations contractuelles;
4. maintenir la souplesse nécessaire de la structure, des politiques et des systèmes pour accomplir la mission organisationnelle, et ce, malgré les circonstances et les besoins changeants;
5. mener les activités de façon à protéger le milieu naturel;
6. maintenir des pratiques de gestion des ressources humaines qui protègent et favorisent le bien-être des employés, de même que leur développement personnel et leur perfectionnement professionnel;
7. se conformer à toutes les obligations légales et réglementaires et à toutes les règles et lignes directrices gouvernementales;
8. prendre des décisions et gérer les risques au mieux des intérêts de l'État.

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

CDC·DCC

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 30 juin 2006

L'honorable Michael M. Fortier, C.P.
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Le Sénat
Ottawa (Canada) K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter, au nom du conseil d'administration, le rapport annuel de Construction de Défense (1951) Limitée pour l'exercice terminé le 31 mars 2006. La présentation de ce rapport vise à remplir les obligations du conseil concernant la régie de la Société et celles prévues à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La mission de la Société consiste à aider le ministère de la Défense nationale à répondre à ses besoins en matière d'opérations, de construction et de gestion d'installations, ainsi qu'à apporter son soutien à la livraison en temps opportun de projets de défense et d'approvisionnements aux autres ministères et organismes gouvernementaux, et ce, conformément à son mandat.

À titre de société d'État, nous demeurons conscients de la nécessité de maintenir une transparence dans la conduite de nos activités. Bien que la Société soit une organisation mature, elle cherche constamment des moyens d'améliorer et de réviser les éléments de ses procédures de gouvernance, ainsi que les façons d'améliorer le flot de communication vers ses intervenants. Dans notre rôle de fournisseur de services, nous répondons aux besoins de notre client et, à titre de société d'État, nous sommes responsables devant le Parlement, par votre entremise, à titre de ministre responsable de la Société.

Comme il se doit, le présent rapport comprend également les états financiers de la Société pour la période du 1er avril 2005 au 31 mars 2006. Ces états financiers ont été vérifiés par la Vérificatrice générale du Canada.

Le conseil d'administration et la haute direction de la Société demeurent déterminés à tirer parti des succès passés et se tiennent prêts à relever les nouveaux défis qui se présenteront.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président du conseil d'administration,

John D. McLure

Constitution Square, 350, rue Albert, 19e étage, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Téléc. : (613) 998-1061
Constitution Square, 350 Albert Street, 19th Floor, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Fax: (613) 998-1061

Canada

TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS DE 2005–2006 2

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 4

MESSAGE DU PRÉSIDENT 5

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ 6

CADRE D'EXPLOITATION 2005–2006 12

PRESTATION DE SERVICES 14

- Services des marchés 14
- Opérations 17
- Points saillants en matière de prestation de services 19

GOUVERNANCE 22

- Conseil d'administration de CDC 24
- Gestion des risques 25

ORGANISATION 26

- Équipe de direction 27
- Équipe de gestionnaires supérieurs 28
- Ressources humaines 29
- Prix et reconnaissance 31

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION 32

- Compte rendu des initiatives stratégiques pour 2005–2006 32
- Résultats financiers 34
- Perspective d'avenir 41

ÉTATS FINANCIERS 2005–2006 43

POINTS SAILLANTS DE 2005–2006

Gérer la croissance de façon rentable tout en dépassant les attentes du client, voilà certaines des réussites de CDC pour 2005–2006. Grâce à la croissance continue qu'a connue l'organisation au cours des cinq dernières années en ce qui a trait à l'inventaire de ses services spécialisés, et à sa base de gestion de contrats de construction, CDC demeure une ressource sans égal pour le ministère de la Défense nationale.

VOLUME D'ACTIVITÉS

DÉPENSES LIÉES AUX MARCHÉS – 445 293 000 $

Bien que la gamme de services offert au ministère de la Défense nationale ait changé, les dépenses liées aux marchés sont demeurées sensiblement au même niveau que l'an dernier. (p. 21)

RECETTES LIÉES AUX SERVICES – 42 481 000 $

La demande pour les services de CDC ne cesse d'augmenter. Les recettes ont connu une hausse de 23 % par rapport à l'an dernier, principalement en raison d'une augmentation générale du volume d'activités et d'une demande accrue en services à valeur ajoutée. (p. 34)

NOMBRE D'ENTREPRENEURS ET D'EXPERTS-CONSEILS UTILISÉS – 1 287

Les occasions sont nombreuses. En 2005–2006, CDC a fait affaire avec 1 287 entreprises différentes. Il s'agit là d'un autre exemple démontrant que CDC a recours à des pratiques professionnelles ouvertes et équitables, et favorise la concurrence sur le marché.

QUALITÉ

NIVEAU DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE – 98,6 %

Il est très important pour CDC de connaître les points à améliorer. Ainsi, tout au long de l'année, les représentants de CDC tiennent des réunions avec chacun de leurs groupes de clients afin de recueillir leurs commentaires en ce qui concerne le rendement général de CDC. En 2005–2006, l'indice de satisfaction de la clientèle a légèrement augmenté. Bien que le niveau de satisfaction de la clientèle soit demeuré élevé au cours des dernières années, CDC réagit rapidement afin de régler les problèmes au besoin. (p. 19)

TAUX DE RÉUSSITE DE LA PASSATION DE MARCHÉS – 93,6 %

CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie consacre à la préparation et à la présentation des soumissions. CDC travaille directement avec le MDN et s'assure que les projets respectent les exigences nécessaires en effectuant un examen préliminaire de ces projets avant de lancer le processus d'appel d'offres, ce qui permet de réduire le risque d'échec d'un appel d'offres. Les prix de soumission dépassant le budget disponible représentent la raison la plus fréquente qui explique que les appels d'offres ne se traduisent pas par l'adjudication d'un marché. (p. 15)

L'expertise de CDC a permis d'établir une relation de confiance avec son principal client, le MDN. Cette confiance s'est manifestée lorsqu'on a demandé à Pat Baker de CDC, gestionnaire de chantier à l'Unité de soutien de secteur London, de venir travailler à titre d'officier du génie construction pour la base en 2006. Il s'agit du premier civil à assumer cette responsabilité. Au cours d'une visite sur place de CDC, M[me] Baker (deuxième à droite) a discuté avec (de gauche à droite) l'Adjudant-chef Kevin Carleton, sergent-major du 2[e] groupe de soutien de secteur, Petawawa, le Col Ian Poulter, commandant du 2[e] groupe de soutien de secteur, Toronto, et le Maj Keith MacNeil, commandant, Unité de soutien de secteur, London.

Les installations du 2[e] Princess Patricia's Canadian Light Infantry (2 PPCLI) de la BFC Shilo ont remporté la 2[e] place du Prix d'excellence en design-construction de l'Institut canadien de design-construction (ICDC). Ce projet a porté sur la construction d'un complexe de deux bâtiments destinés aux véhicules et d'un bâtiment principal polyvalent servant entre autres de centre d'entraînement. CDC s'est occupé des services de la gestion des marchés, et grâce à une approche innovatrice, a aidé le client à respecter le délai prévu pour la réinstallation du 2 PPLCI de la BFC Winnipeg à la BFC Shilo.

M. Chris Sturgeon, coordonnateur de marchés, inspecte les travaux récemment effectués au cours de travaux de démolition au Collège militaire royal de Kingston, en Ontario. On procède à la reconstruction et à la rénovation de l'intérieur des logements pour les cadets du Fort Haldimand. Ce contrat de 14 millions de dollars permettra d'offrir un logement à plus de 250 cadets. Des logements modernes, des espaces de rangement et des locaux à bureaux ainsi qu'une mezzanine accueilleront les cadets à leur arrivée au collège en septembre 2007. Les étudiants pourront désormais bénéficier de plus de 60 000 pieds carrés de plancher, libérés grâce au nouveau projet de rénovation.

Le ministre de la Défense, Gordon O'Connor, a visité le centre destiné aux opérations, au 2e Bataillon, Royal Canadian Regiment (2 RCR), de la BFC Gagetown, une installation de 22 millions de dollars qui servira au personnel des FC sur la base. Sur cette photo, M. O'Connor discute avec Fred Boyle, agent de soutien au projet de CDC qui a donné des explications techniques au ministre pendant sa visite. Cette installation logera entre autres des locaux à bureaux pour l'administration, une piste d'athlétisme, des simulateurs d'armement, des salles de conférence, des bureaux pour le commandant de la base et son personnel, des aires d'entreposage pour les armes, et des aires destinées à l'entraînement des véhicules blindés légers (VBL) de troisième génération.

Le MDN a reconnu, l'automne dernier, l'engagement de CDC en matière de sécurité en milieu de travail. En novembre 2005, les employés du bureau de chantier de la 4e Escadre/BFC Cold Lake se sont vu remettre par l'officier de la sécurité générale de l'escadre des plaques et des vestes pour souligner leur engagement à long terme en matière de sécurité en milieu de travail. Sur la photo, de gauche à droite : Dave Harvey, Clint Horyn, Colleen Nichol, Jurünn McEvoy, Skye Kaus et Rob Morgan. La sécurité est un élément essentiel des activités quotidiennes de CDC sur les chantiers à l'échelle du pays.

NOMBRE D'INCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX – 0
NOMBRE D'INCIDENTS LIÉS À LA SÉCURITÉ – 3

Tous les employés ont le droit de travailler dans un environnement sécuritaire. CDC signale les incidents environnementaux qui se sont produits à la suite d'activités liées à la gestion, à la mise en application de procédures ou de politiques. Aucun incident de ce type n'a dépassé la norme établie l'an dernier. En 2005–2006, le temps perdu par les employés de CDC à la suite d'accidents en milieu de travail totalise 197 heures, soit une mince fraction du nombre total des heures travaillées. Aucun incidents n'est attribuable à de la négligence sur le plan de la gestion ou de l'administration de CDC. (p. 10)

VALEUR DES RÉCLAMATIONS CONTRACTUELLES À LA FIN DE L'EXERCICE FINANCIER – 6 442 000 $

CDC cherche à servir d'intermédiaire objectif entre l'État et l'industrie de la construction. CDC est très bien placé pour protéger les intérêts et l'État tout en veillant que l'industrie reçoit un traitement équitable, et comprend les besoins et les enjeux de chaque partie. À la fin de l'exercice, le nombre d'actions en justice en cours se chiffrait à 19, soit une valeur de 6,4 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 141 000 $ par rapport à l'an dernier. (p. 20)

EFFICACITÉ

TAUX D'UTILISATION – 72,7 %

Malgré sa croissance, la Société n'a pas augmenté de façon considérable ses frais généraux. Le taux d'utilisation est demeuré stable au cours des cinq dernières années; en effet, il a varié de 72,9 % à 73,4 %. Près des trois quarts des heures de travail d'un employé sont essentiellement consacrées à la prestation de services facturables. Sous forme de proportion du total d'heures des employés, cette mesure peut servir de point de référence positif par rapport aux entreprises du secteur privé dans l'industrie mécanique. (p. 30)

MULTIPLICATEUR DES FRAIS DE PERSONNEL DIRECT (MFPD) – 1,53

Ce chiffre représente le facteur par lequel les coûts de rémunération directe (y compris les prestations et les absences et congés rémunérés) de CDC sont multipliés pour déterminer les taux de facturation, ce qui permet à la Société de recouvrer tous les frais d'exploitation. (p. 30)

RESSOURCES HUMAINES

NOMBRE D'EMPLOYÉS À LA FIN DE L'EXERCICE FINANCIER – 483

Il est essentiel pour CDC de trouver les meilleurs employés pour effectuer le travail. La taille de l'effectif de CDC a augmenté de 19 % par rapport à l'année précédente, en raison de l'augmentation de la demande de service des clients. À la fin de l'exercice, CDC comptait 483 employés, comparativement à 405 pour 2004–2005, à 348 pour 2003–2004, à 280 pour 2002–2003 et à 267 pour 2001–2002. (p. 29)

TAUX DE CONSERVATION DU PERSONNEL – 90,6 %

Cette année, le roulement volontaire du personnel était bas, et le taux de conservation correspondait à l'objectif fixé, soit 90 %. Le roulement volontaire du personnel a légèrement augmenté, mais le taux de conservation est demeuré un peu au-dessus de l'objectif de 90 %. En vue de continuer à créer un environnement de travail positif, CDC évalue les raisons qui poussent les employés à quitter la Société. (p. 29)

TRANSPARENCE

Nombre de demandes d'accès à l'information — CDC respecte à la lettre l'esprit de la *Loi sur l'accès à l'information*. En 2005–2006, la Société a traité 17 demandes d'accès à l'information : 1 provenaient des médias, 4 d'entreprises, 3 d'autres organisations, 9 du grand public et 24 demandes de consultation provenaient d'autres ministères fédéraux.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À titre de président du conseil d'administration de Construction de Défense Canada (CDC), je suis heureux de signaler le rendement dynamique de la Société au cours de l'exercice 2005–2006. Pendant cette période de transformation des Forces canadiennes (FC) et du ministère de la Défense nationale (MDN), CDC a continué d'offrir les moyens et les ressources nécessaires pour appuyer les exigences changeantes et très rigoureuses de son client en ce qui a trait à la gestion de son infrastructure et de l'environnement.

Cette année, la croissance des services à valeur ajoutée de CDC s'est poursuivie au rythme où les FC continuaient à se concentrer davantage sur leurs activités militaires essentielles. Cette croissance comporte plusieurs défis. La haute direction de CDC, sous la supervision du conseil d'administration et avec le soutien de ce dernier, a entrepris des initiatives rigoureuses afin de s'assurer que l'augmentation du nombre d'employés et que la complexité des services offerts sont réglementées et durables.

CDC s'assure de la transparence et de la responsabilité internes en appliquant les principes de saine gouvernance de la société de façon stricte. Du processus de planification stratégique aux résultats décrits dans ce rapport annuel, le conseil d'administration s'assure que les principaux risques opérationnels sont gérés prudemment et que le rendement opérationnel est mesuré, surveillé et signalé. Le processus de gestion des risques de la Société s'étend des examens de conformité opérationnelle et des systèmes de gestion de la qualité à la vérification interne indépendante de toutes les activités professionnelles. La planification de la relève des cadres supérieurs a été mise en œuvre pendant l'exercice 2005–2006 avec le processus de sélection d'un nouveau vice-président. De plus, le président et moi avons comparu devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes afin d'obtenir l'approbation de ce Comité en vue du renouvellement de nomination pour un autre mandat du président et premier dirigeant de CDC par le gouverneur en conseil. En 2006–2007, CDC continuera de surveiller les changements apportés au cadre lié à la gouvernance des sociétés d'État découlant de la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur l'imputabilité* et de toute initiative du Conseil du Trésor en découlant.

Sur une note plus personnelle, j'aimerais remercier mes collègues du conseil d'administration pour le rôle qu'ils ont joué en guidant la direction stratégique de la Société et en supervisant l'exécution de nos attentes par la haute direction. L'expertise collective des membres du conseil d'administration dans les domaines de la construction, de la gouvernance, de la législation, de la politique générale, des finances et de la gestion a contribué au positionnement de la Société à titre de partenaire stratégique efficace en ce qui concerne la défense du Canada pour l'avenir. De plus, au nom du conseil d'administration, je tiens à transmettre nos sincères félicitations aux quelque 500 employés de CDC, moteur de la croissance et de la réussite de la Société. Ils appliquent les valeurs de la Société dans les bases, les escadres et les stations d'un océan à l'autre et dans le cadre des opérations de déploiement à l'étranger.

John D. McLure
Président du conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Encore une fois, il me fait plaisir de signaler que la Société a dépassé les attentes établies dans le plan d'entreprise en ce qui a trait pratiquement à l'ensemble des mesures de rendement et des résultats opérationnels et financiers. Ces résultats illustrent une autre année couronnée de succès.

La Société a mis en œuvre des programmes de construction d'immobilisations et d'entretien du ministère de la Défense nationale (MDN) à l'aide de divers mécanismes de passation de marchés flexibles élaborés au cours des années. Elle a également utilisé, pour la première fois depuis de nombreuses années, une méthode de « gestion de la construction » pour l'exécution des projets. Les projets d'assainissement de l'environnement ont continué à représenter une partie importante des dépenses liées aux marchés. Le projet pluriannuel de nettoyage du Réseau d'alerte avancé (réseau DEW) a atteint son niveau maximal et CDC a terminé l'assainissement des terres contaminées aux biphényles polychlorés (BPC) à Saglek, à Terre-Neuve-et-Labrador. De plus, l'Institut canadien de design-construction a remis un prix d'excellence à l'équipe de projet des installations du quartier général construites pour le 2e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry à la base des Forces canadiennes Shilo, au Manitoba.

La plupart des gammes de services offerts par CDC ont connu une croissance en 2005–2006. De façon particulière, les demandes en matière de soutien à la gestion de projet et de services environnementaux ont considérablement augmenté puisque les clients cherchaient à obtenir un plus grand soutien aux étapes de planification et de définition des projets. CDC a développé un nouveau domaine d'expertise pour aider à gérer la démilitarisation des secteurs d'entraînement des Forces canadiennes (FC), y compris l'élimination des munitions explosives non explosées. La valeur totale des services de CDC offerts au MDN a augmenté de 23 % au cours de l'exercice 2004–2005, ce qui représente 42,5 millions de dollars. Le nombre d'employés de CDC a augmenté de 19 % au cours de la même année; on compte maintenant 483 employés. Les économies d'échelle associées à cette croissance des activités ont permis à CDC de maintenir ses taux de facturation pour une deuxième année consécutive. Pendant l'exercice 2006–2007, les clients paieront encore les taux établis en avril 2004.

La Société a relevé les défis de gestion présentés par la croissance continue en renforçant les services de soutien de l'entreprise et les systèmes de gestion, en effectuant la mise à jour et la simplification de ses systèmes de classification et d'évaluation, en revoyant son cadre de rémunération, en modifiant les avantages sociaux versés aux employés et en continuant à améliorer son programme de formation et de perfectionnement professionnels. Toutes ces initiatives ont également permis d'accroître la capacité de CDC à recruter et à garder son personnel, et ce, malgré un marché du travail des plus concurrentiels. Notre taux de conservation du personnel a chuté à 91 % en 2005–2006, s'approchant ainsi du taux minimum souhaitable visé. De plus, les gestionnaires prévoient que la planification stratégique et la gestion des ressources humaines seront de plus en plus importantes pour la croissance durable de la Société à court et à moyen termes.

Une autre initiative importante concernant la gestion de la croissance tout en améliorant potentiellement la qualité de la prestation de service repose sur la mise en œuvre d'une meilleure matrice de gestion fonctionnelle. Je suis convaincu que nous pouvons orienter nos ressources, nos connaissances et notre expertise professionnelle de façon plus efficace en renforçant la gestion assurée par nos gammes de service, tout en tentant de maintenir un intérêt pour la gestion efficace des activités professionnelles et administratives à l'échelle régionale. La plupart des organisations nationales de services professionnels se dirigent vers un concept d'exploitation similaire.

Je tiens à remercier tous les employés et mon équipe de gestion de leur participation au succès de cette année, tandis que nous envisageons une autre année active et pleine de défis pour la prestation de projets de défense, à titre de partenaire stratégique des FC et du MDN.

Ross Nicholls, ing.
Président et premier dirigeant

CADRE JURIDIQUE Construction de Défense (1951) Limitée a été créée par lettres patentes délivrées en vertu d'une clause de la *Loi sur la protection de défense*, et a été intégrée conformément à la *Loi sur les compagnies* de 1934. Elle a été autorisée à poursuivre ses activités sous le régime de la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* de 1978. La Société est inscrite à l'Annexe II, partie I, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. De plus, CDC suit les pratiques en matière de gouvernance, de planification, de communication et de vérification interne et externe déterminées à la partie X de ladite loi. La Société, aussi connue sous le nom de Construction de Défense Canada, ou CDC, rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

MANDAT ET RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC Le mandat de CDC, tel qu'énoncé dans ses lettres patentes, lui permet de fournir un large éventail de services relatifs aux installations en temps opportun, dans le cadre de projets ou d'approvisionnements pour la défense. Ce mandat a fait l'objet d'un examen par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et a été reconduit tel quel en 2001. Le MDN et CDC ont signé, en mai 2001, un nouveau protocole d'entente (PE) actualisant les conditions de leur relation.

Autrefois, les activités de CDC se concentraient sur les services liés à la construction. Cependant, au cours des 15 dernières années, la Société a rempli son mandat de manière plus complète en exerçant d'autres activités à valeur ajoutée comme le soutien à la gestion de projet, les services environnementaux et les services de soutien opérationnel.

CDC joue un rôle dans la réalisation de plusieurs objectifs principaux en matière de politiques du gouvernement du Canada. D'abord, CDC aide le MDN et les FC à assurer la sécurité à l'échelle nationale et mondiale. La croissance de CDC au cours des dernières années est le reflet de l'augmentation du soutien apporté aux membres des FC par les ressources civiles. La Société appuie les opérations de déploiement, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, qui ont lieu dans des

Le bois ayant servi à la construction d'un grand hangar à avions à l'époque de la Deuxième Guerre mondiale à la 19e Escadre de la BFC Comox, sur l'île de Vancouver, sera réutilisé sous forme de planches et de moulures décoratives dans des projets d'habitation en Colombie-Britannique. Le bois de sapins Douglas âgés de 500 ans provenait de la démolition écologique du Hangar n° 1 de la 19e Escadre Comox, un bâtiment dont la taille équivaut environ à deux terrains de football. Le bois provenant du hangar, dont certains morceaux étaient les plus vieux au pays, a été récupéré et vendu à Vancity Enterprises pour être utilisé dans des lotissements à Vancouver, Victoria et Coquitlam. Tous les matériaux du bâtiment seront réutilisés pour créer de nouvelles structures ou de nouveaux produits, ou ils seront détruits de façon sécuritaire s'ils ne sont pas réutilisables.

CDC était responsable de prévoir et de gérer le concours pour l'attribution du marché de démolition. La gestion du chantier de construction relevait également de CDC. Avec environ 400 000 pieds-planches de bois récupéré, ce projet a constitué le plus grand projet de recyclage de la Colombie-Britannique pendant cette période. Avant sa démolition, le hangar a accueilli le 442e Escadron de transport et de sauvetage de la BFC Comox. Il a également accueilli le 407e Escadron et son aéronef de type Lancaster au cours des années 1950. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, le hangar était utilisé dans le cadre du Programme d'entraînement aérien du Commonwealth visant à former les équipages.

Drew Craig, agent de l'environnement de la 4e Escadre Cold Lake (à gauche), est à côté du Colonel Greg Matte, commandant de l'escadre. Les gestionnaires de la base se sont tournés vers CDC afin de s'assurer que le programme pilote d'utilisation du biodiésel de Cold Lake était élaboré de façon adéquate. Pendant deux ans, des membres du Service de logistique de l'escadre et du bureau du chantier de CDC ont uni leurs efforts pour élaborer et mettre en œuvre l'essai de biodiésel, lancé officiellement en septembre 2005. Dans le cadre de ce programme, la 4e Escadre approvisionnera en carburant 64 de ses 282 véhicules automobiles avec un mélange à 1 % de biodiésel à base de canola, devenant ainsi la première base des Forces canadiennes à offrir un combustible écologique. Aider le MDN à remplir ses obligations en matière d'environnement est une priorité pour CDC. Si tout se passe bien, le programme d'utilisation du biodiésel sera mis en œuvre dans l'ensemble des bases partout au Canada.

À CDC, il est essentiel de connaître les commentaires directs de notre client, le MDN. Il n'y a pas de meilleure façon de s'assurer que le MDN et les Forces canadiennes reçoivent le meilleur service possible qu'en se montrant accessible et responsable. C'est pourquoi les SSI de CDC ont fait une journée portes ouvertes pour le personnel du MDN en février 2006, à son bureau des SSI, à seulement un pâté de maisons du Quartier général de la Défense nationale à Ottawa. Hans Gartner, gestionnaire des SSI (à gauche), discute avec le Major Peter Williams, ingénieur, sous-ministre adjoint (RH-Mil) — Génie. Les SSI, une section du groupe des opérations nationales de CDC, appuie les clients du MDN dans tous les aspects de la gestion des biens immobiliers.

endroits où sont mis en œuvre des projets et des programmes liés à la construction, à l'entretien et à l'environnement. De plus, la Société se charge de la gestion des installations et de la prestation de différents services professionnels spécialisés.

La Société contribue à la croissance économique durable du Canada, surtout en appuyant les tentatives du MDN visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation d'énergie liées à ses infrastructures.

CDC participe également à l'objectif du gouvernement en matière de politiques qui consiste à créer un marché équitable et sûr, et ce, en assurant sa conformité avec les accords commerciaux intérieurs et internationaux, en adoptant de bonnes pratiques relativement à l'approvisionnement et en garantissant une forme de concurrence en permettant à de nombreuses entreprises de participer aux possibilités d'affaires offertes par le gouvernement.

La Société travaille en étroite collaboration avec différents niveaux et secteurs des industries canadiennes de la construction et des services-conseils afin de garantir une harmonisation avec les tendances et les pratiques courantes au sein de ces industries. CDC exerce toutes ses activités en se conformant à la loi et aux objectifs du gouvernement en matière de politiques d'application plus générale, y compris ceux en lien avec la gouvernance de la société, l'innovation, l'équité en emploi, les langues officielles, l'accès à l'information, la protection de la vie privée, la transparence, la protection de l'environnement, l'éthique et les communications.

HISTOIRE CDC a été créée en 1951 pour répondre au besoin du gouvernement du Canada de développer l'infrastructure de la défense nationale. Elle a depuis joué un rôle important dans des projets qui ont contribué à façonner l'histoire canadienne : la construction du Réseau d'alerte avancé (ou réseau DEW) dans l'Arctique en réponse aux menaces du temps de la guerre froide; le développement rapide des bases militaires au Canada, et le développement de l'infrastructure militaire en France et en Allemagne, dans le cadre de l'engagement du Canada au sein de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).

En raison de son expertise dans la réalisation de projets de la défense, CDC a été appelée dans le passé à aider d'autres organismes publics à gérer des programmes de construction, y compris ceux du pipeline transcanadien et de l'Exposition universelle de 1967 (Expo 67). De même, elle a appuyé les objectifs de la politique stratégique de défense du Canada en réalisant des projets d'aide internationale, comme la construction d'exploitations hydroélectriques en Asie méridionale et d'écoles dans les Antilles. Plus récemment, CDC a participé étroitement aux programmes du MDN en matière de rationalisation, de consolidation et de délocalisation des unités opérationnelles et de déclassement des installations redondantes. Au cours de la même période, la Société a répondu aux demandes grandissantes pour d'autres services liés à l'infrastructure en élaborant et en offrant une expertise dans un certain nombre de disciplines, y compris les services de gestion de l'environnement et des installations.

PRINCIPAL CLIENT DE CDC Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement (IE) du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) est le principal point de contact en ce qui concerne les programmes d'immobilisations et environnementaux gérés par l'administration centrale du MDN. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. Enfin, CDC passe des marchés de services ou gère elle-même des services de consultation, des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'un certain nombre d'organismes plus petits au sein du MDN, dont l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC), l'Agence du logement des Forces canadiennes (ALFC), Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), le Bureau du Système d'alerte du Nord (BSAN), le personnel des opérations de génie conjointes au plan national (J3 Génie) et les forces de l'OTAN ayant des établissements au Canada. Comme d'autres ministères et organismes gouvernementaux assument certains rôles dans l'environnement de défense en évolution du Canada, CDC répond aux demandes de soutien dont la portée est inhérente à son mandat.

GAMME DE SERVICES ET DOMAINES D'EXERCICE

En sa qualité d'agence de passation et de gestion des marchés, CDC sert d'intermédiaire entre son client gouvernemental, d'une part, et les experts-conseils et les entrepreneurs, d'autre part. Les entreprises du secteur privé exécutent concrètement le projet. Voici la principale gamme de services et les principaux domaines d'exercice de la Société.

Passation de marchés de services professionnels, travaux de construction et d'entretien et acquisition de biens et de services, y compris la planification de la passation de marchés et des appels d'offres, la préparation de documents d'appels d'offres, le lancement d'invitations à soumissionner, l'évaluation des soumissions et l'attribution de marchés, les évaluations de marché et les examens de soumissionnabilité.

Gestion des marchés, y compris l'administration des paiements contractuels, la gestion des modifications, la gestion des risques, le contrôle des documents et du calendrier, l'assurance et le contrôle de la qualité, l'atténuation et le règlement des différents, le traitement des réclamations, l'évaluation de rendement et la gestion de garantie. La gestion des marchés comprend les deux domaines d'exercice suivants : 1) mise en service des installations des bâtiments et 2) systèmes de contrôle et vérification de la qualité, qui permet au client d'être assuré que toutes les étapes d'un projet sont réalisées conformément aux modalités du marché.

Services environnementaux. Ces services comprennent les évaluations et vérifications, le soutien technique à l'assainissement de l'environnement, le nettoyage des champs de tir, le retrait de munitions explosives non explosées et la mise hors service, les programmes de gestion des matières résiduelles, les systèmes de gestion environnementale et la coordination de relevés des matières dangereuses.

Soutien de la gestion de projets et de programmes. Cet élément comprend le contrôle de l'étendue, des coûts et du calendrier des travaux, la planification de programmes et la préparation des documents relatifs à l'étendue des travaux, comme des cadres de références et des énoncés de besoins.

Services de soutien des installations. Cet élément comprend la gestion des installations, la production de rapports sur le rendement des bâtiments, la gestion des systèmes de sécurité des personnes, la gestion de marchés d'entretien, la gestion des services publics et la planification des travaux de réfection. Les services de soutien des installations comprennent les quatre domaines d'exercice suivants : 1) services de soutien dans le domaine de l'énergie, comme des conseils pour un programme lié au rendement énergétique; 2) pratiques durables, y compris les services de soutien quant aux techniques relatives aux bâtiments écologiques; 3) services de soutien dans le domaine des biens immobiliers et gestion du cycle de vie des biens immobiliers; et 4) services de soutien aux opérations de déploiement.

L'immeuble d'hébergement et les installations de réfection du Centre des officiers de marine de la BFC Esquimalt ont été inaugurés en septembre 2005, à la suite d'un travail exceptionnel de conception et de construction dont la coordination fut assurée par CDC. Ces immeubles sont les premiers de la BFC Esquimalt à comprendre l'ensemble de la « conception intégrée » recommandée par *Leadership in Energy and Environmental Design*, un programme qui privilégie les conceptions et constructions écoénergétiques qui sont respectueuses de l'environnement. Le coût total de construction s'est élevé à 15,6 millions de dollars. Les améliorations apportées aux logements et à la salle à manger consolident la réputation du CEOM à titre de chef de file en ce qui a trait à la formation des marins.

ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Même si CDC crée de la valeur pour les citoyens canadiens, elle ne fournit pas de services directement au grand public. Ce sont plutôt les experts-conseils et les entrepreneurs du secteur privé qui constituent le « public » spécialisé auquel CDC a affaire. Voilà pourquoi il importe que tous et chacun chez CDC soient au courant de ce qui se passe dans l'industrie.

Les employés de CDC côtoient quotidiennement des entrepreneurs sur les chantiers. Toutefois, il y a également des échanges fréquents et plus formels avec l'Association canadienne de la construction (ACC) et les associations provinciales de la construction. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et de mettre une bonne dose de réalisme dans les relations qu'elle entretient avec ses entrepreneurs. CDC reste en contact d'une part avec l'industrie des assurances pour se tenir au fait des tendances en matière de gestion des risques et, d'autre part, avec le milieu du cautionnement pour demeurer à jour dans le domaine des garanties contractuelles. Des représentants de CDC continuent de faire partie de comités et d'entretenir des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC), l'Institut royal d'architecture du Canada (IRAC), le Conseil canadien des marchés publics (CCMP) et l'Institut canadien de design-construction (ICDC). Pour CDC, il est essentiel de se tenir au courant des normes de l'industrie pour pouvoir fournir ses services. Elle encourage donc ses employés à maintenir et à perfectionner leurs compétences professionnelles. La Société les aide à conserver leurs certifications et titres professionnels pertinents. La certification Sceau d'or de l'ACC et la certification PMP (Project Management Professional) du Project Management Institute en sont des exemples.

L'INDUSTRIE CANADIENNE DE LA CONSTRUCTION

L'industrie de la construction est l'une des plus importantes industries du Canada en termes de dollars générés, de base d'employés et d'impact sur les Canadiennes et les Canadiens. En vue de mettre en contexte la contribution importante de CDC dans ce secteur, voici quelques statistiques sur l'industrie fournies par deux associations canadiennes de la construction.

Selon l'Association canadienne de la construction (www.cca-acc.com), les statistiques étaient les suivantes en décembre 2005 :

- au Canada, un emploi sur 16 fait partie de l'industrie de la construction, et cette tendance devrait se poursuivre jusqu'en 2010;
- la majorité des emplois actuels en construction, ainsi que ceux qui sont prévus, sont en Ontario, en Colombie-Britannique et en Alberta;
- au cours des cinq prochaines années, la croissance en construction non résidentielle devrait principalement avoir lieu dans l'Ouest du Canada et au centre du pays;
- la contribution de l'industrie de la construction au produit intérieur brut du Canada a augmenté de 2,9 % en 2005.

De plus, voici quelques statistiques soumises par le Conseil sectoriel de la construction (www.csc-ca.org) :

- au Canada, il existe plus de 108 000 entrepreneurs spécialisés et plus de 20 000 entrepreneurs généraux;
- bien que l'industrie de la construction soit un grand employeur, seulement 5 % des entreprises de construction possèdent plus de 10 employés.

Étant donné que l'industrie de la construction est constituée d'un grand nombre de petites à moyennes entreprises, CDC doit comprendre les défis et les menaces constantes et bien réelles qu'elles doivent affronter. Pour aider les entrepreneurs à faire leur travail, CDC travaille à ce que tous aient les mêmes chances, à simplifier les procédures de soumission, à stimuler l'intérêt et à favoriser la concurrence pour tous les marchés qu'elle veut conclure. En même temps, CDC est bien consciente de la nécessité, pour les entrepreneurs, de maintenir les rentrées de fonds et sait négocier équitablement lorsque des modifications doivent être apportées aux projets.

Cette compréhension des besoins des entrepreneurs, doublée de la relation historique de CDC avec son client, permet à la Société de travailler de façon fructueuse avec tous les intervenants. CDC s'emploie activement à arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

FINANCEMENT ET STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

CDC fonctionne selon le régime de la rémunération des services et facture les services qu'elle fournit au MDN selon le principe de recouvrement intégral des coûts. Le capital de la Société comporte 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante.

Institution financière :
La Banque Royale du Canada

Vérificateur :
Le vérificateur général du Canada

Association of Consulting Engineers of Canada
Association des ingénieurs-conseils du Canada

RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT ET DE SÉCURITÉ

En tant que société, Construction de Défense Canada comprend que toutes les activités commerciales peuvent avoir une incidence sur l'environnement, et qu'elles doivent être bien gérées. Par conséquent, le conseil d'administration et les cadres supérieurs de CDC demeurent engagés à l'égard des principes de bonne gestion de l'environnement, de l'application de la diligence raisonnable et, CDC étant une institution publique, de la réponse aux attentes des Canadiennes et Canadiens.

Les politiques et les procédures opérationnelles de la Société sont élaborées de façon à réduire au minimum les impacts environnementaux négatifs sur tous les chantiers. En 2005–2006, CDC a principalement tenté de déterminer si les activités menées dans le cadre de ses opérations internes quotidiennes respectaient l'environnement.

L'an dernier, la Société a mis l'accent sur une stratégie visant la création d'un milieu de travail *plus écologique*. Au début de l'année, CDC a mis en œuvre une initiative visant la diminution des déchets, qui comprenait un engagement à réduire la consommation de papier de 20 % sur une période de deux ans. En vue d'aider les employés à atteindre cet objectif, plusieurs mesures ont été prises, dont une politique selon laquelle la Société ne doit acheter que des imprimantes recto verso. De plus, l'efficacité énergétique constitue un objectif pour CDC. À cet égard, tout le nouvel équipement, comme les ordinateurs, les photocopieurs et les appareils, doit désormais être homologué Energy Star. Au cours du deuxième semestre, une nouvelle politique d'achats écologiques, qui sera appliquée à l'échelle de la Société et entrera en vigueur en 2006–2007, a été publiée. Cette politique comprend plusieurs objectifs supplémentaires liés à l'aménagement des bureaux, à l'achat de provisions diverses et aux déplacements.

En plus de ces pratiques internes, CDC surveille les effets possibles de sa gestion de la construction et d'autres projets partout au Canada. Le cadre de gestion environnementale de CDC exige des employés de signaler tout incident environnemental qui survient sur ses lieux de travail.

Un incident environnemental se définit comme suit :

> *Tout phénomène ponctuel ou récurrent qui a ou qui peut avoir des effets indésirables sur le milieu biophysique, l'atmosphère ou la santé et la sécurité humaines. De tels incidents peuvent être liés aux activités de CDC ou d'entrepreneurs dans des bureaux ou sur des chantiers ou à celles d'autres parties se répercutant sur les mêmes lieux. Les incidents comprennent toute inobservation des lois et des règlements, sans égard au fait qu'un incident se produise réellement ou non.*

Il existe un ensemble de critères établis qui servent à déterminer lequel de ces incidents est signalé, par exemple, les déversements de carburant supérieurs à 50 litres. Aucun des cinq incidents signalés en 2005–2006 ne dépassait ce critère; toutefois, le client a été informé de chacun d'entre eux. De ces cinq rapports, aucun n'a été déterminé comme ayant découlé des mesures de gestion de CDC. Chaque déversement, fuite ou autre incident environnemental constitue une grande préoccupation pour la Société. Afin de s'assurer que le personnel de CDC est au courant des problèmes qui peuvent éventuellement survenir, de nouveaux communiqués portant sur les leçons apprises en environnement sont publiés régulièrement.

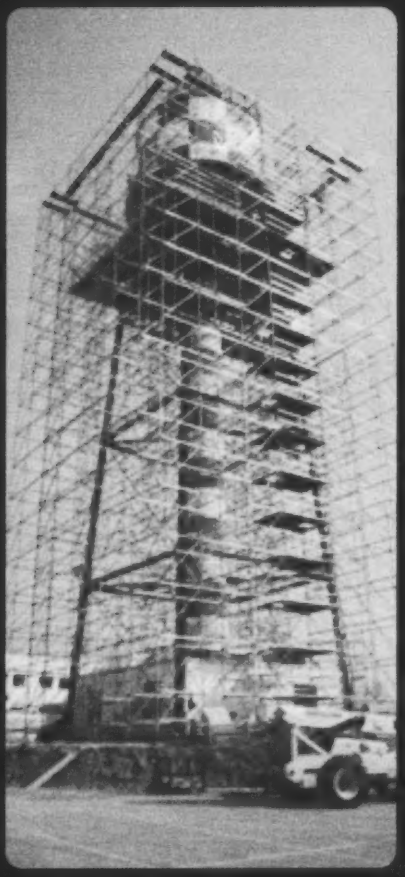
ASSURER LE MAINTIEN D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

Le conseil d'administration, la haute direction et le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité portent une attention toute particulière à la gestion de la santé et de la sécurité au travail. CDC continue d'investir dans les communications et les activités de formation relatives à la sécurité.

Les employés sont de plus en plus sensibilisés aux questions de santé et de sécurité; le comité et le coordonnateur national de la sécurité sont très déterminés à préserver l'excellent dossier de CDC à titre de milieu de travail sécuritaire. La Société vise à ce qu'il ne se produise aucun incident lié à la santé ou à la sécurité. Aux fins d'établissement de rapports, la Société tient le compte des incidents qui entraînent des pertes de temps de travail. Au cours de l'exercice 2005–2006, neuf incidents impliquant des employés de CDC ont été signalés.

Au total, 197 heures de travail ont été perdues en raison de ces incidents, soit 0,02 % du total des heures des employés. Il s'agit d'une hausse par rapport à 2004–2005, exercice au cours duquel huit incidents se sont produits, pour un total de 36 heures de travail perdues. Les deux incidents suivants ont fait augmenter le nombre d'heures perdues : un employé a dérapé sur la glace, et un autre employé a eu des problèmes respiratoires, affection dont il souffrait déjà. Aucun de ces incidents n'est attribuable à de la négligence sur le plan de la gestion ou de l'administration de CDC.

À CDC, l'accessibilité est un sujet important. Le gestionnaire de projet Rick Orlando se trouve près d'un nouvel ascenseur dans le bâtiment TEME (Transport, Electrical, Mechanical, Engineering) de Willow Park, à la BFC Halifax, en octobre 2005. CDC a agrandi le bâtiment afin qu'il puisse contenir l'ascenseur et la cage, ainsi que des nouvelles marches, une porte commandée automatiquement et un stationnement adapté. M. Orlando, major à la retraite, a été détaché auprès de la division d'ingénierie de GCF (Génie construction de la formation) afin de gérer le Programme d'aménagement pour accès facile de la base.



CDC coordonne le marché concernant la cure de rajeunissement de la tour de communications d'acier de 50 mètres de la 8e Escadre de la BFC Trenton. La structure âgée de 75 ans sera passée au jet de sable; les trous seront bouchés; l'intérieur et l'extérieur seront repeints. Pendant ce temps, la structure continuera d'être utilisée comme tour de communications pour l'Escadron des services d'information et de télécommunications de l'escadre. L'échafaudage nécessaire à ce projet de 624 000 $ a été érigé en mars 2006. L'une des plus grandes préoccupations de CDC lors de ce projet concerne le maintien d'un milieu de travail sécuritaire pendant les violentes tempêtes de vent.

En avril 2006, CDC a terminé l'installation du nouveau toit sur le Manège militaire historique Seaforth à Vancouver. Il s'agissait d'un projet de 900 000 $. Les mesures de protection parasismiques du Manège militaire seront également améliorées, ce qui permettra d'utiliser cette installation comme principal point d'intervention de l'Armée de terre en cas de catastrophes domestiques dans la région de Vancouver, y compris en cas de tremblements de terre. CDC et la Direction — Projets de construction et politiques du génie du MDN régissent le projet de conception lié à la séismicité. Ce projet permettra d'améliorer la structure interne de façon à respecter les normes du *Code national du bâtiment du Canada 2005*. Les améliorations apportées à la structure interne et les travaux de rénovation commenceront l'an prochain. Une remise en état de l'intérieur permettra d'améliorer certains éléments du Manège militaire. Cette remise en état comprendra l'ajout de poutres dans différentes parties de l'intérieur, y compris une surface de bureau pleinement fonctionnelle. On procèdera également à l'amélioration des systèmes électriques, de ventilation et de chauffage.

FACTEURS DE RÉUSSITE

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir de façon constante une qualité de service en ce qui a trait aux activités du MDN. Ces facteurs ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

Attention :
Depuis plus de 50 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique unique distingue CDC de toute autre organisation de taille équivalente des secteurs privé et public.

Service :
CDC, qui se situe à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Cela lui permet de communiquer efficacement les exigences du client et des fournisseurs de services externes.

Accès :
CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

Souplesse :
À titre de société d'État, le mandat de CDC lui permet d'assurer la dotation en personnel et la gestion de projets de façon efficace et souple, tout comme le fait le secteur privé.

Rentabilité :
CDC est à la recherche de solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des frais généraux peu élevés.

CADRE D'EXPLOITATION 2005–2006

Au cours de la planification de l'exercice 2005–2006, plusieurs facteurs ont été cités comme pouvant avoir une incidence sur le cours des activités de CDC pour cette année. Les fluctuations des ressources ou des installations du client, les fluctuations économiques de l'industrie et de la main-d'œuvre, ainsi que l'incidence de certaines nouvelles politiques gouvernementales ont été prises en compte. Il existait des degrés variables d'incidence dans chacun de ces secteurs.

PRINCIPAL CLIENT DE CDC – LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE La nature des activités de CDC est étroitement liée à celle des Forces canadiennes (FC) et du ministère de la Défense nationale (MDN). Par conséquent, les activités de CDC ont été influencées par les événements survenus au sein des deux organisations de défense du Canada au cours de la dernière année. En 2005–2006, c'est le processus de transformation des FC qui a le plus touché le client.

Au cours des dernières années, l'environnement de sécurité national et international s'est modifié. En effet, les types de menaces qui influencent la stabilité ici et ailleurs ont changé; traditionnellement, un autre pays menaçait d'attaquer par voies maritimes, terrestres ou aériennes tandis qu'à présent, la menace est asymétrique et provient de groupes ou de personnes.

La réaction du Canada face à ce changement consiste à transformer les FC, sa structure de commandement. Comme les opérations interarmées seront désormais au premier plan, les forces seront réparties dans quatre structures : le Commandement Canada (COM Canada), responsable de la défense en Amérique du Nord; le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC), responsable de la défense à l'extérieur de l'Amérique du Nord; le Commandement des forces d'opérations spéciales du Canada, qui peut réagir aux menaces terroristes dirigées contre les Canadiens ou des intérêts canadiens à l'étranger; et le Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN), responsable des services de soutien logistique et de soutien des installations.

On s'attend à ce que CDC s'aligne sur les résultats de la transformation des FC. Grâce à son système matriciel pour la gestion des services, CDC pourra apporter un meilleur service. Le résultat final n'est pas encore défini et comme toujours, CDC fera ce qu'il faut pour être en mesure d'apporter son soutien au MDN au moment où il en aura besoin.

Comme les troupes canadiennes ont quitté le Camp Julien (Kabul) pour s'installer à Kandahar (Afghanistan), CDC ne sera plus en activité dans ce secteur pour le moment. Cependant, CDC est prête à apporter son soutien au MDN lorsqu'il en aura besoin, selon l'évolution de la situation.

CONTEXTE POLITIQUE CANADIEN Au cours des dernières années, des événements survenus dans le secteur public et le secteur privé ont grandement influencé les pratiques commerciales. Par exemple, les intervenants publics exigent une transparence et une reddition de comptes complètes pour toutes les opérations et les activités de gestion. CDC a participé aux examens des politiques à l'échelle du gouvernement et fait son possible pour s'assurer que ses pratiques commerciales sont conformes aux objectifs des organismes centraux. La Société s'engage à mettre en œuvre, rapidement et de façon proactive, tous les règlements, les directives ou les pratiques exemplaires issus de ces examens.

Au milieu de l'exercice 2005–2006, plusieurs examens ont été directement pertinents pour les activités de CDC. Le Groupe de travail parlementaire sur la réforme de l'acquisition a conclu qu'un « système d'acquisition doit être rapide, simple, équitable, transparent et rentable, et doit être fondé sur l'intégrité, la reddition des comptes et la transparence » [Traduction]. Le groupe de travail a également formulé certaines recommandations concernant le personnel qui travaille dans le domaine de la passation de marchés. Par exemple, il a demandé que l'on « reconnaisse la nécessité de posséder les compétences et les capacités voulues ainsi que de créer des programmes de formation et un centre de gestion des connaissances visant à assurer le perfectionnement personnel des employés. » Il s'agit de recommandations que CDC a déjà intégrées à sa philosophie organisationnelle et à ses opérations commerciales.

Finalement, au début de 2006, la *Loi fédérale sur l'imputabilité* a été publiée. CDC s'engage à se conformer aux principes de cette loi. En outre, comme la Société l'a toujours fait, elle suit les tendances et les activités du Secrétariat du Conseil du Trésor et des services publics afin de s'assurer qu'elle respecte l'ensemble des réformes.

La Société s'engage à mettre en œuvre toute recommandation découlant de ces études ou de la modification des politiques qui touche CDC. Toutefois, la Société est fière et confiante quant à ses solides antécédents en matière de rendement et de responsabilité, que les constatations des vérifications régulières internes et externes ont renforcés.

VALEURS ET ÉTHIQUE L'éthique professionnelle et l'intégrité personnelle sont les éléments clés des pratiques commerciales de CDC depuis 55 ans. Chez CDC, une saine gouvernance de la société et de grandes attentes à cet égard sont le fondement des activités quotidiennes, ce qui est maintenu grâce à un régime de gestion interne de la qualité et de vérification, ainsi qu'à un leadership fort. La vérificatrice générale n'a noté aucune lacune importante dans les pratiques commerciales de CDC au cours de ses trois derniers examens spéciaux. Les employés de CDC sont conscients de leur droit de signaler les pratiques douteuses directement au conseil d'administration selon la politique de divulgation du code d'éthique professionnelle. À l'automne 2005, les membres du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires ont reconnu l'excellence du travail du président et premier dirigeant et ont appuyé à l'unanimité sa nomination pour un autre mandat de quatre ans. La Société continuera de superviser les changements apportés à la politique

L'établissement de liens solides permet à CDC de continuer à exécuter des projets de façon efficace pour son client. La Direction — Projets de construction et politiques du génie (DPCPG) est l'une des organisations du MDN avec laquelle CDC travaille. En mars dernier, les deux partenaires ont procédé à la présentation officielle du premier document sur le processus conjoint de la DPCPG et de CDC. L'élaboration de ce document a pris plus d'un an; celui-ci présente les rôles et les responsabilités liées à la gestion des marchés des experts-conseils. Sur cette photo de la présentation, on aperçoit Ron de Vries, vice-président, Services des marchés et Services à la clientèle de CDC, Mike Freemark, principal conseiller technique à CDC ; Marie-Reine Mereb, chef d'équipe du soutien aux projets ; Allan Barnett, gestionnaire de projet, DPCPG, et le Lieutenant-colonel Marc Desjardins, DPCPG.

Depuis 2001, CDC gère l'élimination du Centre d'entraînement de l'armée allemande (Shilo) (GATES). Construite en 1990, cette installation d'entretien pour les véhicules chenillés a été démolie en mars 2006. Cette structure de 20 000 pieds carrés servait de bâtiment phare du GATES. L'installation comprenait 12 aires d'entretien de véhicules, deux puits de services, une installation insonorisée pour les essais de moteurs et trois ponts roulants d'une capacité de 20 tonnes. Le programme de mise hors service et de démolition se terminera cette année, ce qui libèrera de l'espace pour l'installation prochaine de l'Unité de soutien de secteur Shilo de la BFC.

Le 12 mai 2005, un défilé composé d'une centaine de militaires a marqué l'inauguration du complexe de logistique et de l'immeuble de l'Escadron des services d'information et de télécommunications (ESIT) de la 17e Escadre. La réalisation de ce projet a nécessité le concours de 53 entrepreneurs et a permis la création de 165 emplois ouverts au public au Manitoba, faisant de cette entreprise le cinquième projet en importance dans la province en 2004 au plus fort des travaux de construction. Il s'agit également aujourd'hui d'un des plus gros immeubles appartenant à la Force aérienne au Canada. CDC a commencé à participer au projet en 2002 dans le but d'assurer la coordination du marché, les appels d'offres et les examens de conception. La 17e Escadre est constituée d'unités qui soutiennent et dirigent des opérations aériennes et qui remplissent des fonctions d'instruction.

gouvernementale, particulièrement ceux en lien avec l'éthique, et modifiera ses processus commerciaux en conséquence.

FACTEURS RELATIFS À LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE ET À LA MAIN-D'ŒUVRE

Comme le prévoyait les séances de planification antérieures, CDC a pris de l'ampleur à plusieurs niveaux. L'an dernier, le nombre d'employés a augmenté de 19 % et le revenu s'est accru de 23 %; ainsi, la croissance qu'a connu CDC au cours des dernières années se poursuit. Bien que l'ensemble des dépenses du MDN pour la construction et l'entretien soient demeurées les mêmes, soit environ 445 millions de dollars par année, la croissance de la Société est attribuable à l'augmentation de la demande pour des services spécialisés, comme l'assainissement de l'environnement et les services de soutien à la gestion des installations et des projets. L'an dernier, ces services ont compté pour 32 % du revenu total de CDC.

Comme on pouvait s'y attendre, l'augmentation de l'effectif a modifié les caractéristiques démographiques du personnel de l'entreprise. À la fin de l'année, 64 % des employés de CDC travaillaient pour la Société depuis moins de cinq ans. Ainsi, un grand nombre des employés de CDC ne connaissent pas depuis longtemps la culture, l'historique et les pratiques de la Société. Pour que la Société bénéficie d'une saine gestion, la présence d'une équipe forte et avertie, qui comprend l'étendue de son pouvoir, constitue un facteur déterminant. En conséquence, CDC a augmenté ses ressources visant le recrutement stratégique; l'orientation, la formation et le perfectionnement des employés; la communication interne; et la planification de la relève.

Certaines questions relatives au personnel constituent un défi continuel pour CDC, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de recruter du personnel qualifié pour travailler dans des régions éloignées et d'embaucher du personnel possédant les connaissances linguistiques appropriées et la combinaison unique de compétences requises. À mesure que les services offerts par la Société se spécialisent, la dotation en personnel devient de plus en plus difficile. L'an dernier, bien que le taux de conservation correspondait toujours aux objectifs, la Société a reconnu que le recrutement stratégique et la conservation du personnel constituait une priorité.

L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

L'industrie de la construction connaît des cycles d'activités liés aux différents facteurs économiques, notamment dans les domaines de la construction d'habitations, la fabrication et l'exploitation des ressources. L'industrie canadienne connaît actuellement un boom et la demande est plus forte que l'offre dans certaines régions du pays. Cette situation a une incidence sur le nombre d'entrepreneurs qui soumissionnent et sur la qualité de ceux-ci. Par conséquent, la Société surveille de près l'intérêt pour les occasions d'affaires afin de garantir une bonne concurrence dans le processus d'attribution des contrats.

Cette forte demande a aussi des effets sur la capacité de CDC à recruter et à garder du personnel qualifié. De plus, l'augmentation des prix du pétrole à l'échelle mondiale a entraîné une période de prospérité pour le secteur du pétrole et de l'essence. Par conséquent, ce secteur est un concurrent pour CDC en ce qui a trait au recrutement du personnel technique, surtout dans les provinces de l'Ouest, c'est-à-dire en Alberta et en Colombie-Britannique. Malgré l'augmentation de la pression, au cours des dernières années, CDC a réussi à attirer et à conserver du personnel compétent pour remplir son mandat.

PRESTATION DE SERVICES

Comme la mission de CDC consiste à fournir des services d'infrastructure de défense de grande qualité, rapides et efficaces, l'atteinte de l'excellence en matière de prestation de services demeure à l'avant-plan de sa stratégie. Une expérience de travail de plus d'un demi-siècle avec le MDN a permis à la Société d'acquérir une connaissance approfondie des exigences de son client en matière de projets de défense et de sécurité. Même dans ce créneau, l'amélioration continue demeure toujours une priorité. CDC prend régulièrement des mesures en vue de maintenir et d'élaborer de nouveaux modes de prestation de services.

SERVICES DES MARCHÉS

La Division des services des marchés (DSM) de CDC assure le lien entre le MDN, les entrepreneurs et les fournisseurs qui peuvent répondre aux besoins d'infrastructure de la défense du Canada. La DSM offre ses services de passation de marchés partout au Canada et à l'étranger. Elle comprend les besoins opérationnels exigeants du MDN, la rigueur de la politique fédérale en matière de marchés et les pratiques particulières de l'industrie de la construction.

Chaque année, près de 1 500 marchés sont attribués pour des services professionnels, des travaux de construction, des biens et d'autres travaux liés à l'infrastructure. Les processus de passation de marchés novateurs, souples et efficaces de la DSM ont été conçus pour répondre aux besoins du client et de l'industrie. Le programme de qualité de CDC certifié ISO 9001 garantit la prestation uniforme des services, la participation accrue du client et l'amélioration continue. Les processus qui suivent représentent quelques-unes des possibilités.

Appels d'offres accélérés – CDC dresse, pour chaque base, une liste de fournisseurs pouvant répondre aux besoins de construction particuliers de chaque emplacement. Ces marchés peuvent être passés dans un délai de 14 jours civils selon le type et la valeur des travaux.

Tableaux d'appels d'offres – Les petits travaux de construction dont les délais d'exécution sont tout aussi critiques, mais qui sont de nature plus complexe, se prêtent à ce processus. Le délai cible entre l'avis de projet et l'adjudication du marché est de 25 jours civils.

Marchés de conception-construction – Cette option liée aux marchés est utilisée pour la prestation d'une partie du principal programme de construction d'immobilisations. Bien que le processus requière plus de temps que les autres processus pour passer le marché, le délai d'achèvement des travaux est plus court que selon la méthode usuelle de conception-soumission-construction.

CDC offre plusieurs autres processus d'adjudication pour des travaux liés à l'infrastructure, chacun répondant à un besoin particulier. Les processus qui suivent représentent quelques-unes des possibilités.

Marchés fondés sur le meilleur rapport qualité-prix – Dans les projets de conception-construction, lorsque les propositions des soumissionnaires pour ce qui a trait à l'efficacité énergétique et à l'entretien peuvent aider à diminuer les coûts du cycle de vie du bâtiment, ces facteurs peuvent être évalués de pair avec le coût de construction afin de déterminer la proposition qui offre le meilleur rapport qualité-prix au client. On recourt à un processus d'évaluation rigoureux et transparent, car la proposition qui offre le meilleur rapport qualité-prix ne comporte pas nécessairement le coût d'investissement le plus bas.

Gestion de construction – Ce type de marché permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer les multiples activités de construction.

Marchés fondés sur le rendement énergétique – Les services d'entreprises contractuelles sont retenus en vue d'apporter des améliorations à l'infrastructure des installations du MDN et elles sont rémunérées en fonction des économies d'énergie réalisées.

Offres à commandes – Des entreprises sont présélectionnées pour fournir des services spécifiques, au fur et à mesure des besoins.

Marchés de gestion d'installations – Ce type de marché vise l'opération et l'entretien à long terme d'installations du MDN.

RAPIDITÉ DE PASSATION DES MARCHÉS Les groupes de clients du MDN souhaitent que les travaux sur leurs projets débutent aussitôt que possible après avoir obtenu l'approbation interne. En raison de l'importance que revêt le délai de passation de marchés pour le MDN et pour l'industrie, il est fait état de ce délai comme d'un indicateur de rendement essentiel. CDC établit délibérément des objectifs exigeants en ce qui a trait à la rapidité de la passation des marchés de construction et de services d'experts-conseils en raison de la valeur qu'elle revêt. L'objectif représente un délai raisonnable entre le moment où l'on reçoit l'avis de projet de marché (APM) du client et le moment où l'on peut adjuger le marché à l'entrepreneur ou à l'expert-conseil. Les facteurs qui influent sur le rendement par rapport aux objectifs comprennent le financement, les erreurs dans les offres ou les changements effectués sur la portée et la valeur des travaux dans le cadre du processus d'adjudication. Tout délai supplémentaire qui pourrait être nécessaire en raison des facteurs susmentionnés ne fait pas partie des objectifs et représente un dépassement des objectifs.

Les deux tableaux à la page suivante présentent l'état d'avancement de CDC à la fin de l'exercice financier 2005–2006 en ce qui a trait à la rapidité de la passation de marchés de construction et de services d'experts-conseils. Pour fournir un contexte relatif aux résultats, un nombre médian de jours entre l'APM et l'adjudication du

marché à l'entrepreneur est présenté dans les tableaux. Le nombre médian est utilisé car, selon les tendances historiques et la multitude de variables spécifiques aux projets, il est raisonnable de s'attendre à ce que CDC puisse atteindre ses objectifs dans 50 % des cas. Dans le tableau 1, les résultats de 2004–2005 des marchés de conception-construction ne sont pas indiqués étant donné que seulement quatre de ces marchés ont été adjugés au cours de l'année. De plus, des circonstances exceptionnelles font en sorte que ces résultats ne sont pas fiables du point de vue statistique. En 2005–2006, aucun marché de conception-construction n'a été attribué au nom du MDN. Le nombre réduit de marchés de conception-construction n'est pas révélateur d'une nouvelle tendance dans l'utilisation de la conception-construction comme méthode de livraison des projets; il s'agit simplement d'un phénomène cyclique, tributaire des besoins du client.

CDC reconnaît le temps et l'effort que l'industrie consacre à la préparation et à la soumission des offres. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la « soumissionnabilité » de tous les projets. À la fin de l'exercice financier, 93,6 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'adjudication d'un marché. Il s'agit d'une baisse comparativement à 99,5 % en 2004–2005. La raison la plus fréquente pour laquelle les appels d'offres n'aboutissent pas à un marché réside dans le fait que le prix dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée. Jusqu'ici, CDC répond toujours aux attentes de l'industrie à l'égard d'un délai d'exécution raisonnable pour attribuer un marché après la clôture d'un appel d'offres.

Passation des marchés de construction – Tableau 1

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005			RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006		
Indicateur	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**	**Indicateur**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**
Appels d'offres ordinaires	35 jours	34 jours	152	35 jours	34 jours	217
Tableaux d'appels d'offres	25 jours	27 jours	485	25 jours	26 jours	427
Appels d'offres accélérés	14 jours	13 jours	264	14 jours	14 jours	223
Conception-construction	120 jours	S/O*	4	120 jours	S/O	0

* *L'échantillonnage de marchés était trop restreint pour permettre de brosser un tableau d'activité significatif.*

Passation de marchés de services d'experts-conseils – Tableau 2

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005			RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006		
Indicateur	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**
Système SELECT	25 jours	26 jours	282	25 jours	27 jours	337
Propositions abrégées	60 jours	57 jours	79	60 jours	55 jours	105
Propositions en deux étapes	120 jours	152 jours	5	120 jours	125 jours	12

L'achèvement du manège d'entraînement intérieur de la BFC Suffield, lequel fait partie du Centre de technologie antiterroriste, permettra aux militaires de préparer leurs interventions en ce qui concerne les menaces terroristes chimiques, biologiques, radioactives et nucléaires. Ce projet de conception-construction évalué à 3,8 millions de dollars attribué en janvier 2005 a été achevé en 10 mois seulement. L'installation d'entraînement est unique; en effet, elle offre aux soldats un lieu permanent pour l'entraînement avec des agents chimiques et biologiques simulés. L'installation contient une simulation de métro, une simulation de détection et de décontamination de gros véhicules ainsi qu'une zone multifonctionnelle. Cette dernière est dotée d'un serpentin plafonnier structurel muni d'un système de panneaux muraux mobiles, lesquels peuvent être utilisés pour offrir des scénarios de formes et de dimensions différentes.

Le coordonnateur de marchés, Dave Long (à gauche) et Paul Ireland, gestionnaire des opérations sur le terrain, examinent le stationnement adjacent à l'entrepôt de l'Équipe d'activation dans le théâtre à la BFC Kingston, lequel est actuellement en construction. CDC assure la coordination des marchés pour ce projet évalué à 3,2 millions de dollars. Le bâtiment de 1 800 mètres carrés abritera les entrepôts de déploiement pour le Régiment des transmissions interarmées des Forces canadiennes, lequel déploie un quartier général de l'avant pour préparer le théâtre de ses opérations. L'entrepôt de l'équipe d'activation dans le théâtre est conçu de façon à stocker, à mettre en scène et à charger tous les éléments dont le Régiment a besoin pour la mise en scène de l'avant et l'organisation d'un déploiement pouvant nécessiter jusqu'à 200 personnes déployées à deux endroits. La nouvelle installation abritera les véhicules, le personnel et l'équipement dans un complexe protégé, ce qui permettra à l'unité d'intervenir plus efficacement dans le cadre de ses missions.

Coleen Purdey-Morrison, coordonnatrice de marchés à la 8e Escadre de la BFC Trenton, travaille en collaboration avec Brad Barker, directeur des services techniques au bureau de Trenton de l'Agence de logement des Forces canadiennes. Ces deux membres inspectent les améliorations récemment apportées, soit en mars 2006, à la cuisine de l'un des 668 logements familiaux (LF) de la base. CDC a coordonné l'installation d'un nouvel isolant, d'un écran pare-vapeur et d'une cloison sèche, de même que de nouvelles armoires et de nouveaux luminaires. Le maintien des mesures de contrôle de la qualité pour le personnel des Forces canadiennes en partenariat avec l'Agence de logement des Forces canadiennes représente une autre façon par laquelle CDC continue d'ajouter de la valeur au ministère de la Défense nationale.

L'exercice de contrôle (EXCON) du Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM) a officiellement ouvert ses portes à la BFC Wainwright le 18 octobre 2005. La construction de l'installation d'une valeur de 5,7 millions de dollars a commencé en août 2004. Elle a été conçue et construite de façon à révolutionner la façon par laquelle le MDN forme ses soldats et ses commandants. Le MDN avait besoin d'installations qui permettraient aux membres de pratiquer les tactiques utilisées sur le terrain. Le MDN s'est donc tourné vers CDC, qui offrait les services de coordination de marchés, de soutien en matière de gestion de projet et de vérification de la qualité. Dans cette nouvelle installation, on retrouve de l'équipement de formation spécialisé qui permet de simuler de façon réaliste des scénarios de combat. Le Centre peut accueillir jusqu'à 500 acteurs afin de simuler toutes les situations. La mission du Centre consiste à aider les soldats canadiens à se préparer en vue des opérations de déploiement.

OPÉRATIONS

La Division des opérations fournit un large éventail de services pour la construction et l'entretien des installations du MDN. Ces installations comprennent des tours de contrôle et des hangars, des arsenaux maritimes et des installations de maintenance des véhicules blindés, des centres communautaires, des logements, des casernes et des cliniques, des réseaux d'aqueducs et d'égouts, des systèmes de communication ainsi que des routes et des terrains. La Division offre également, entre autres, des services d'inspection des champs de tir, de gestion des installations, de soutien à la gestion des immeubles, de rapports sur l'état des installations, de dépannage des systèmes de bâtiment, d'intervention rapide en matière de sécurité, de gestion de programmes, de mise en service des bâtiments et de formation.

En 2005–2006, CDC a offert son soutien au MDN dans le cadre d'importants projets de construction partout au pays.

CDC aide le MDN à respecter ses engagements en matière d'environnement. À la BFC Gagetown, elle a réussi à répondre à ces engagements avec la construction d'un centre destiné aux opérations, au 2e Bataillon, Royal Canadian Regiment (2 RCR). La deuxième phase de ce projet de 22 millions de dollars est presque terminée. Celle-ci a pour but d'assurer au régiment des installations modernes et écoénergétiques qui lui permettront d'appuyer les opérations effectuées autant au Canada qu'à l'étranger. La construction écologique est une partie importante de cet immeuble et CDC contribue au respect de normes de construction rigoureuses en matière d'environnement. En effet, cet immeuble obtiendra la cote « argent » de la norme LEED® (Leader in Energy and Environmental Design). Les stratégies d'efficacité énergétique conçues pour ce projet comprennent le chauffage solaire et l'utilisation des eaux ménagères (principalement le recyclage de l'eau de l'immeuble) pour la chasse d'eau des toilettes, stratégie qui permet une saine conservation des eaux.

Le personnel du bureau régional de l'Atlantique a également apporté son soutien au MDN et à la BFC Gagetown par le biais du Programme de développement des biens immobiliers (PDBI). Au cours de la dernière année, plusieurs projets de PDBI ont été lancés, y compris la construction d'un bâtiment de caserne pouvant loger 250 personnes (17 millions de dollars), ainsi que l'amélioration du système électrique principal (4,3 millions de dollars). De plus, le personnel de la BFC Greenwood (Nouvelle-Écosse) était très occupé à l'achèvement de la construction d'une nouvelle installation réservée à l'entraînement (8,9 millions de dollars), et à la deuxième phase du Projet de restauration du ruisseau Lower Zekes (2,3 millions de dollars). Enfin, à Gander (Terre-Neuve), CDC a terminé un marché de rendement énergétique d'une valeur de 1,2 million de dollars.

Encore une fois, il y a eu beaucoup d'activités au Québec, avec l'achèvement de trois marchés à la Citadelle (2,3 millions de dollars), et d'un programme visant la rénovation de la structure du toit de la garnison (4,5 millions de dollars). D'autres réalisations importantes comprennent les services additionnels offerts par les équipes de mise en œuvre de Valcartier, de Bagotville et de Farnham. En ce qui concerne l'environnement, le personnel a procédé à d'importantes opérations de surveillance des eaux souterraines et des eaux de surface, de forage et d'analyse pour la contamination au TCE, une réalisation principale dans la région de Québec.

Le personnel de la région de l'Ontario a avancé le Projet de consolidation de London avec l'ouverture de l'Installation de logistique et de maintenance Captain Neil à l'Unité de soutien de secteur (USS), London. Cette nouvelle installation de 16,5 millions de dollars, qui est opérationnelle depuis avril 2006, abrite les biens de l'USS London liés à l'approvisionnement, à l'entretien et au transport, ainsi que les magasins du quartier-maître des unités locales du 31e Groupe-brigade du Canada. Une nouvelle aile utilisée pour les soins médicaux et dentaires remplace les anciens bureaux; le personnel de la garnison bénéficie donc de soins de santé à la fine pointe de la technologie. De plus, en juillet 2005, la région de l'Ontario a terminé de rénover deux bâtiments pour les effectifs en formation sur la BFC Borden, un projet d'une valeur de 18,2 millions de dollars.

L'an dernier, plusieurs projets d'envergure ont été achevés dans la région de l'Ouest. En Colombie-Britannique, notons entre autres la phase de 53 millions de dollars de l'installation de maintenance de la Flotte à la BFC Esquimalt, l'installation de ravitaillement de Colwood (jetée F) d'une valeur de 54 millions de dollars, et le Centre d'entraînement des officiers de marine (16 millions de dollars). CDC a terminé le manège d'entraînement de Recherche et développement pour la défense du Canada (4 millions de dollars) à la BFC Suffield, où le personnel des Forces canadiennes peut se préparer à lutter contre le terrorisme. En octobre 2005, le nouveau Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM) EXCON de la BFC Wainwright a ouvert ses portes. Ce projet de 5,7 millions de dollars révolutionne la manière dont le MDN entraîne les soldats. Les activités de développement de l'entreprise ont aussi augmenté, le soutien à la gestion de projet étant un domaine de croissance clé, tout comme la mise en place d'un service d'inspection des édifices patrimoniaux pour le MDN.

SERVICES DE GESTION DES MARCHÉS

La gestion de marchés demeure l'un des principaux domaines de compétence de CDC. La Société offre de nombreux services de soutien en matière de conception, de construction, de rénovation et d'entretien de toute une variété d'installations dans le cadre du programme d'infrastructure et d'environnement du MDN. Les principaux services de gestion des marchés sont les suivants : administration de marchés, rapports périodiques au client, coordination de services spécialisés, contrôle du calendrier des travaux, gestion des modifications, certification des demandes de paiement, certification d'achèvement des marchés, contrôle des documents, règlement des différends, et résolution des problèmes de rendement de l'entrepreneur. En plus des activités susmentionnées, les deux domaines d'exercice suivants font partie de la gestion des marchés :

Lynda Lenfesty, gestionnaire des services environnementaux (à gauche), et Meghan Hendry, coordonnatrice environnementale, purgent un puits de contrôle des eaux souterraines à la 8e Escadre de la BFC Trenton en octobre 2005. Ce type d'essai permet de s'assurer que l'eau de formation est recueillie à intervalles réguliers aux fins d'échantillonnage. Les services environnementaux de CDC offrent au MDN le personnel pouvant coordonner les évaluations environnementales, retirer et gérer les matières dangereuses, détecter et retirer les munitions explosives non explosées, surveiller les effluents ainsi que plusieurs autres services spécialisés.

Mise en service : Les capacités de CDC en mécanique et en électricité ainsi que dans d'autres disciplines liées à l'infrastructure garantissent que la conception, l'installation, la vérification de fonctionnement et l'opération des systèmes de bâtiments correspondent aux besoins opérationnels du client avant que l'installation ne soit remise entre les mains de celui-ci.

Contrôle et vérification de la qualité : CDC utilise un système d'ensemble pour évaluer les processus de gestion de la construction et des projets. Des séries d'activités intégrées visent à examiner les processus ou les activités et à déterminer s'ils sont conformes aux stipulations contractuelles et aux exigences relatives à la qualité. Le contrôle de la qualité assure au client que l'entrepreneur a respecté les exigences relatives à la qualité stipulées dans le contrat. De plus, cette évaluation permet de trouver les risques de non-conformité et en assure le suivi et la correction.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX Depuis le début des années 1990, le noyau de spécialistes en environnement de CDC aide le MDN à mettre en œuvre ses initiatives en matière d'environnement et, en particulier, sa stratégie de développement durable. La Société aide le MDN à atteindre ses objectifs de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques. Les principaux services environnementaux sont les suivants : évaluations de l'incidence sur l'environnement et évaluations environnementales, assainissement de l'environnement et désaffectation des lieux, soutien environnemental à la gestion de projets et de programmes, soutien à la stratégie de développement durable, services d'élaboration et de contrôle et services consultatifs en matière de politiques, vérification et planification de la gestion des déchets, et surveillance et vérification de conformité environnementales.

SOUTIEN À LA GESTION DE PROJETS ET DE PROGRAMMES CDC offre un éventail complet de services de gestion de projets pour compléter les capacités et les ressources du MDN. Ces services varient et peuvent aller de la définition et de l'analyse des problèmes, aux phases de planification, de conception et de mise en œuvre d'un projet. La Société reconnaît l'importance de respecter les normes établies, et bon nombre de ses gestionnaires de projets sont titulaires d'accréditations reconnues par l'industrie. Le soutien à la gestion des projets a offert une gamme de services allant des tâches propres au soutien des gestionnaires de projets du MDN, jusqu'à la gestion, clé en main, des services de projets et des programmes.

SERVICE DE SOUTIEN À L'INFRASTRUCTURE CDC peut servir de guichet unique pour son client en ce qui concerne les services complets de soutien des installations pour son programme d'immobilisations, ce qui offre au client économie et efficience.

Les services de soutien des installations offerts par CDC comprennent la gestion des installations, la production de rapports sur le rendement des bâtiments, la gestion des systèmes de sécurité des personnes, la gestion de marchés d'entretien, la gestion des services publics et la planification des travaux de réfection. Voici les quatre domaines d'exercice qui font partie de la gamme de service de soutien et d'infrastructure.

Services de soutien dans le domaine de l'énergie : CDC fourni une aide spécialisée aux bases dans les domaines de la cogénération et de l'analyse des besoins en matière de réfection. Cette aide comprend les marchés de services énergétiques.

Pratiques durables : CDC offre les services d'experts pour donner des conseils au sujet des pratiques durables, y compris les techniques relatives aux bâtiments écologiques et les certifications LEED.

Services de soutien dans le domaine des biens immobiliers : Ce service consultatif comprend la gestion du cycle de vie des biens immobiliers, à partir du moment où le client détermine un besoin particulier jusqu'au moment de sa distribution.

Services de soutien aux opérations de déploiement : Une partie importante du mandat de CDC consiste à aider le MDN à répondre à ses besoins opérationnels et à se conformer aux politiques fédérales relatives à la passation de marchés. CDC utilise les services qu'elle fournit déjà aux bases et aux escadres et les offre dans un théâtre d'opérations. Les services de soutien aux opérations de déploiement comprennent une variété de soutiens à la passation des marchés, à la gestion des marchés, à la gestion de l'environnement et des projets.

POINTS SAILLANTS EN MATIÈRE DE PRESTATION DE SERVICES

MESURE DE LA SATISFACTION À LA CLIENTÈLE L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client est essentiel au succès des opérations de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client, qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. CDC interroge ses clients un à un, au moment qui convient à ces derniers.

Chaque bureau sonde le représentant du client responsable de chacune des ententes de services, et recueille les commentaires par secteur de service. De nombreuses ententes de service comprennent plus d'un secteur d'activités de CDC. Les sondages sont administrés par vagues tout au long de l'année dans chacune des régions; le représentant de CDC associe souvent l'entrevue de sondage à une autre visite professionnelle de façon à réduire au minimum les interruptions pour le client.

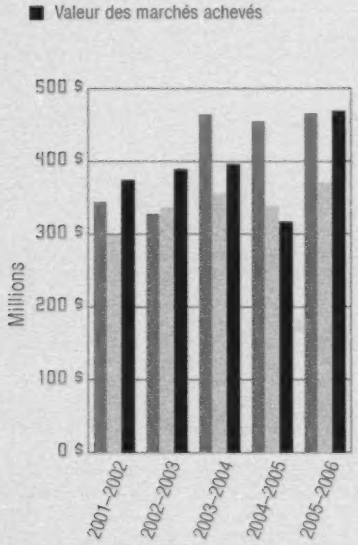
Au cours des dernières années, la Division des opérations a déployé des efforts afin d'élaborer une méthode cohérente et pertinente pour recueillir les commentaires des clients. Une fois par année, les membres du personnel de CDC questionnent les clients un par un et en personne. Chaque client a alors l'occasion de commenter les services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre de tous ses projets. Dans l'ensemble, les données et les commentaires recueillis indiquent que le MDN est satisfait de la qualité des services fournis par CDC. En 2005–2006, CDC a recueilli 503 questionnaires, comparativement à 660 en 2004–2005. Le résultat global révèle que dans 98,6 % des cas, CDC a répondu aux attentes du client ou les a dépassées. Le nombre de questionnaires correspond au nombre de représentants du client avec qui CDC fait affaire, et pas nécessairement au nombre de projets. En d'autres termes, un représentant du client peut être responsable de plusieurs projets. En outre, pour ce calcul, le pointage est pondéré en fonction de la valeur de chaque convention de services. Par exemple, un sondage représentant un marché d'un million de dollars fait l'objet d'une pondération plus importante qu'un sondage associé à un marché de 10 000 $.

Les rapports portant sur la satisfaction du client sont notés sur une échelle de un à cinq. Un rapport qui obtient la note trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'un rapport qui obtient la note quatre ou cinq signifie que CDC a surpassé les attentes du client. Les données recueillies pendant l'exercice 2005–2006 indiquent ce qui suit : 66 % de tous les sondages ont reçu une note de quatre ou cinq, 27 % de tous les sondages ont reçu la note trois et 7 % ont reçu une note inférieure à trois.

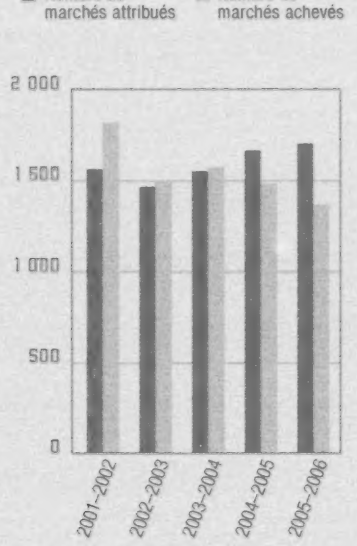
CDC tient compte de tous les commentaires reçus dans le cadre de ce processus, s'attardant plus attentivement sur les sondages qui ont reçu une note inférieure à trois et mettant rapidement en place les correctifs qui s'imposent. Chaque année, CDC reçoit divers commentaires. De façon générale, lorsque le client a signalé des problèmes, ces derniers portaient sur des incidents particuliers, pouvant être classés dans une des catégories individuelles comme les communications, les procédures administratives ou la dotation en personnel. Ces questions sont rapidement traitées par CDC. Les plaintes reçues en 2005–2006 ne constituaient pas des motifs de préoccupation généralisée.

Dans l'ensemble, les sondages effectués en 2005–2006 indiquent que les marchés de construction et que la gestion des marchés de CDC satisfont à l'ensemble des critères. Cependant, le client a suggéré à CDC

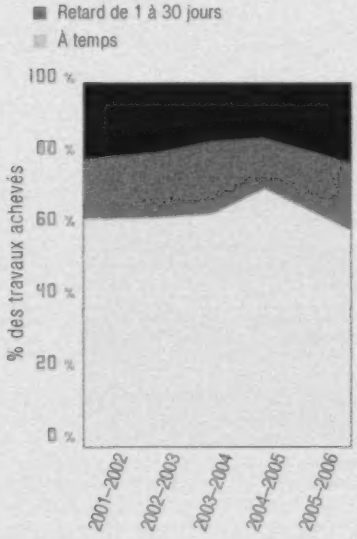
Valeurs des marchés *Figure 1*



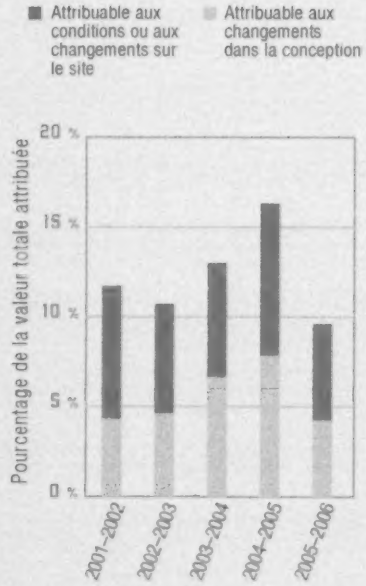
Nombre de marchés attribués et achevés *Figure 2*



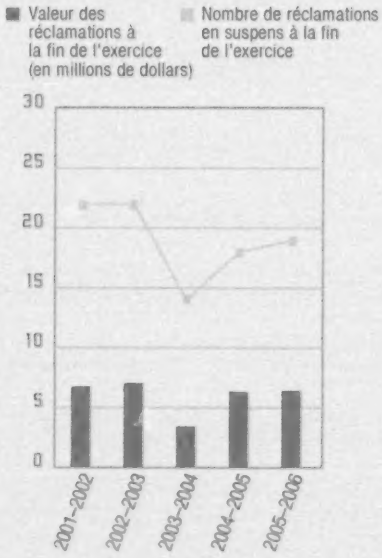
Rapidité d'exécution de l'achèvement des marchés de construction *Figure 3*



Valeur des rectificatifs *Figure 4*



Réclamations contractuelles à la fin de l'exercice financier *Figure 5*



d'améliorer la vitesse de certains de ses processus. De plus, dans un cas, il s'est montré inquiet quant à des problèmes relatifs aux travaux non conformes et aux garanties. Le taux de satisfaction du client poursuit une tendance constante depuis quelques années.

La figure 3 montre la fréquence à laquelle CDC atteint ses objectifs en matière d'échéancier des travaux. Le contrôle du calendrier est essentiel à la satisfaction du client. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec le client afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons. Au cours de l'exercice 2005–2006, 62 % des marchés de construction exécutés ont été achevés avant la date prévue. Dix-huit pour cent des marchés ont été achevés dans un délai variant de 1 à 30 jours, et 19 % ont été achevés après plus de 30 jours. En dépit d'une baisse par rapport à 2004–2005 où 72 % des marchés ont été achevés avant la date prévue et 14 % des marchés ont été achevés dans un délai variant entre 1 et 30 jours, il s'agit de la tendance observée au cours des cinq dernières années. CDC n'a pas établi d'objectif officiel pour cet indicateur, mais cela sera fait pendant la prochaine période de planification. CDC en surveille l'évolution et informe le client pour aider ce dernier à gérer les risques prévus associés aux travaux de construction.

La figure 4 montre la croissance dans le domaine des marchés de construction. Compte tenu des 570 marchés achevés en 2005–2006, la valeur totale des rectificatifs apportés a représenté 9,6 % de la valeur initiale de l'attribution des marchés. Les modifications en matière de conception ont représenté 5,4 % de l'augmentation et 4,2 % par suite de conditions imprévues sur le terrain. Le total des rectificatifs, qui s'établit à 9,6 %, correspond à la tendance des quelques dernières années. En 2004–2005, ce taux de progression des coûts comparativement aux exercices antérieurs était considérablement élevé. Il peut s'expliquer par un seul marché anormal. Sans ce marché, la progression des coûts pour 2004–2005 aurait été de 6,21 % des modifications en matière de conception et de 3,63 % pour l'état des sites, soit un total de 9,84 %. Bien qu'aucun objectif officiel ne soit fixé pour cet indicateur, CDC en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs de l'installation à gérer tous les risques prévus associés aux travaux de construction.

La valeur monétaire des réclamations contractuelles qui sont en instance à un moment ou à un autre est une indication peut-être plus directe des efforts de CDC visant à protéger les intérêts de l'État. Un équilibre doit être atteint entre le traitement équitable des entrepreneurs et l'assurance que le gouvernement retire une juste valeur de ses engagements contractuels. Au cours des dernières années, la situation illustrée à la figure 5 ne représente que les réclamations contractuelles déposées en justice. En 2005–2006, CDC a clos trois réclamations qui ont été réglées pour une valeur totale de 61 000 $. Au 31 mars 2006, 19 réclamations étaient en suspens, pour une valeur totale de 6 442 000 $.

Dépenses liées aux marchés, exercice 2005–2006 – Tableau 3 *(en milliers de dollars)*

	MARCHÉS DE CONSTRUCTION	SERVICES PROFESSIONNELS	TOTAL
Région de l'Atlantique			
Gagetown (N.-B.)	28 761 $	1 338 $	30 099 $
Goose Bay (T.-N.-L.)	1 776	2 733	4 509
Gander (T.-N.-L.)	804	430	1 234
Greenwood (N.-É.)	19 216	1 316	20 532
Halifax (N.-É.)	29 036	3 971	33 007
Autres	337	1 324	1 661
Sous-total	**79 930**	**11 112**	**91 042**
Région du Québec			
Bagotville (Qc)	9 798	618	10 416
Montréal (Qc)	8 357	1 249	9 606
Valcartier (Qc)	23 380	3 799	27 179
Sous-total	**41 535**	**5 666**	**47 201**
Région de l'Ontario			
Borden (Ont.)	19 678	1 135	20 813
Kingston (Ont.)	11 178	1 978	13 156
London (Ont.)	19 026	929	19 955
North Bay (Ont.)	8 712	211	8 923
Ottawa (Ont.)	5 154	2 830	7 984
Petawawa (Ont.)	13 595	4 214	17 809
Trenton (Ont.)	6 936	980	7 916
Toronto (Ont.)	12 250	307	12 557
Sous-total	**96 529**	**12 584**	**109 113**
Région de l'Ouest			
Calgary (Alb.)	576	198	774
Chilliwack (C.-B.)	1 230	262	1 492
Cold Lake (Alb.)	12 672	1 006	13 678
Comox (C.-B.)	6 769	559	7 328
Edmonton (Alb.)	14 033	660	14 693
Esquimalt (C.-B.)	27 189	2 926	30 115
Moose Jaw (Sask.)	9 855	396	10 251
Suffield (Alb.)	21 877	761	22 638
Shilo (Man.)	11 822	494	12 316
Winnipeg (Man.)	14 522	518	15 040
Wainwright (Alb.)	24 016	1 077	25 093
Sous-total	**144 561**	**8 857**	**153 418**
Nord du Canada	**29 196**	**3 433**	**32 629**
Autres	**5 830**	**6 060**	**11 890**
Totaux	**397 581 $**	**47 712 $**	**445 293 $**

GOUVERNANCE

Les membres du conseil d'administration de CDC sont nommés par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, par l'intermédiaire duquel CDC rend compte au Parlement. Le président du conseil est distinct du président et premier dirigeant, et le conseil d'administration est en mesure d'agir de façon indépendante de la haute direction. Le conseil a désigné un premier administrateur pour les questions de gouvernance en reconnaissance de l'importance des responsabilités de gérance du conseil. De plus, le président du conseil et le président et premier dirigeant ont tous deux participé activement aux consultations entreprises par le président du Conseil du Trésor et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) concernant les modifications proposées relativement aux pratiques de gouvernance. CDC adoptera proactivement toute recommandation endossée par le Conseil du Trésor susceptible d'améliorer les solides antécédents de la Société à cet égard. Les activités courantes du conseil d'administration visant à protéger les intérêts de la Société, de ses actionnaires et des intervenants peuvent se résumer sous les rubriques suivantes :

PLANIFICATION STRATÉGIQUE Le conseil d'administration participe à la gestion des tendances et des questions émergeantes, et il étudie et approuve les plans stratégiques de la Société. L'approbation de la planification porte notamment sur les politiques financières, les budgets et les dépenses. Les considérations stratégiques comprennent également la planification de la relève des cadres supérieurs, y compris du président et premier dirigeant.

SURVEILLANCE ET ÉVALUATION DU RENDEMENT Le conseil d'administration surveille le rendement de la Société par rapport aux plans stratégiques et opérationnels, en veillant à ce que des renseignements pertinents sur la gestion soient reçus et que des mesures du rendement soient en place. Le conseil d'administration évalue si, oui ou non, la Société atteint ses objectifs de politique générale et s'acquitte de son mandat conféré par la loi. En outre, le conseil d'administration surveille et évalue le rendement du président et premier dirigeant et en rend compte. Le conseil d'administration n'évalue pas officiellement l'efficacité de son propre rendement, ni celui des administrateurs individuels, quoiqu'il réponde positivement aux directives éventuelles du gouvernement à cet égard.

GESTION DES RISQUES Le conseil d'administration comprend les risques de principe inhérents aux activités de la Société et veille à ce que la haute direction exerce une bonne gestion des risques. La pertinence et l'intégrité des systèmes de contrôle internes sont assurées par un solide processus de vérification qui comporte des vérifications internes continues et cycliques effectuées par une firme indépendante qui est sélectionnée par le comité de vérification du conseil d'administration et à qui elle rend compte directement. Avec l'aide des vérificateurs, le conseil d'administration est en mesure d'assurer l'intégrité des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Les employés de CDC sont conscients de leur droit de signaler les pratiques douteuses directement au conseil d'administration selon la politique de divulgation du code de conduite professionnelle.

COMMUNICATIONS Le conseil d'administration maintient une communication efficace avec les intervenants, y compris le Ministre, les cadres supérieurs du client (le MDN et les FC) de la Société, ainsi qu'avec les organismes du gouvernement central et les entreprises de l'industrie. Par une communication active et ouverte, le conseil d'administration entretient d'excellentes relations de travail avec la haute direction.

RENOUVELLEMENT ET PERFECTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION Le conseil d'administration a défini un profil des aptitudes, de l'expérience et des compétences requises afin de répondre aux exigences de gouvernance d'une société d'État. Ce profil représente un équilibre du talent des secteurs public et privé, avec l'expérience dans les domaines pertinents aux activités de la Société, notamment le génie, la construction, le droit, les finances, la gestion générale et l'administration publique. En outre, un comité de nomination a été créé qui, par l'entremise du conseil d'administration, a présenté des recommandations au Ministre en vue de reconduire le président et premier dirigeant dans ses fonctions pour un autre mandat, jusqu'en 2009, et de prolonger d'une année celui du président du conseil d'administration, c'est-à-dire jusqu'en 2007. Le conseil d'administration s'assure que les administrateurs ont la possibilité d'une orientation et d'une formation nécessaires à l'exécution de leurs obligations à titre de membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration de CDC veille aux intérêts de la Société, de ses actionnaires et de ses intervenants. Rangée avant (de gauche à droite) : M. Ross Nicholls (président de CDC), M. John D. McLure (président du conseil) et M. Jean-Claude Garneau. Rangée arrière (de gauche à droite) : M[me] Karen Ellis et M[me] Nancy Penner.

Conseil d'administration – Rémunération – Tableau 4

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	ADMINISTRATEURS	HONORAIRE ANNUEL	MONTANT PAR JOUR
Président du conseil d'administration (secteur privé)	1	7 500 $	300 $
Administrateurs du secteur privé	2	3 500 $	300 $
Administrateurs du secteur public	1	Aucun	Aucun
Président et premier dirigeant de CDC	1	Aucun	Aucun
Postes vacants	2	-	-

Conseil d'administration – Présences – Tableau 5

RÉUNIONS	NOMBRES DE RÉUNIONS	MEMBRES DU SECTEUR PUBLIC	MEMBRES DU SECTEUR PRIVÉ	COMBINÉS
Conseil d'administration	3	100 %	100 %	100 %
Comité de vérification	3	100 %	100 %	100 %

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CDC

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. JOHN D. MCLURE

M. McLure est le président de JDM Consulting Inc. Il est également associé principal au sein de Hill and Knowlton Canada Limited. En 1975, il a quitté les Forces canadiennes pour poursuivre sa carrière au sein de la fonction publique. M. McLure a travaillé au Secrétariat du Conseil du Trésor, au ministère des Pêches et des Océans, au ministère de l'Expansion industrielle régionale, au ministère de la Défense nationale et au ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. M. McLure avait quitté la fonction publique après avoir été sous-ministre en 1997, lorsqu'il s'est joint à Hill and Knowlton. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université du Manitoba obtenu en 1963 et a fait des études militaires au Royal Military College of Science en Angleterre.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M^ME KAREN ELLIS

M^me Ellis est la sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement) du ministère de la Défense nationale. Elle possède une vaste expérience en matière de direction de différents effectifs subissant des changements importants, et dans la gestion de problèmes complexes, et cela, dans les environnements politique et opérationnel de l'ensemble du gouvernement fédéral. Elle a précédemment occupé les postes de directrice générale au ministère du Patrimoine canadien et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. M^me Ellis est titulaire d'un baccalauréat en éducation de l'Université d'Ottawa et d'une maîtrise ès arts (histoire) de l'Université Carleton.

M. JEAN-CLAUDE GARNEAU

À titre de président d'Excotech, M. Garneau a mis en œuvre son expertise dans l'exercice de ses fonctions d'expert-conseil auprès d'Hydro-Québec et de la Société d'énergie de la Baie James, entre autres clients. Pendant ses 35 années de service au sein de Janin Construction, M. Garneau a participé à de nombreux projets, grâce auxquels il a acquis une solide réputation relativement à sa compréhension de tous les aspects de l'industrie de la construction, particulièrement de la complexité des grands projets. M. Garneau est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université McGill.

M. ROSS NICHOLLS, ING.

M. Nicholls s'est joint à CDC en 1978. Avant sa nomination à son poste actuel de président et premier dirigeant en 1996, il a occupé différentes fonctions en génie et en gestion dans les bureaux de chantier et les bureaux régionaux de la Société, dans le Canada atlantique, au Québec et en Ontario. M. Nicholls est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Mount Allison, de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse. Il est membre de Professional Engineers Ontario, de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association du génie militaire canadien. Il siège au conseil d'administration de la Canadian Mechanical Contracting Education Foundation et au conseil d'administration du Conseil canadien d'innovation en construction.

M^ME NANCY PENNER

M^me Penner a pratiqué le droit pendant 20 ans, dans les domaines des valeurs, du pétrole et du gaz, des sociétés et du commerce en général, à titre de partenaire et de conseillère dans un cabinet d'avocats en Alberta. Elle a siégé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés publiques et privées et d'organismes sans but lucratif. Elle a de plus fait partie des corps exécutifs de diverses entreprises de l'industrie. M^me Penner est titulaire d'un baccalauréat ès arts de l'Université du Manitoba et d'un baccalauréat en droit de l'Université de Calgary.

APPLICATION DE LA GESTION DES RISQUES

Sous la direction du conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre complet de gestion des risques liés à l'intérieur du cadre de gestion générale de la Société. Ce cadre identifie les risques liés à l'environnement de CDC et à ses principales activités, évalue la probabilité et l'incidence éventuelle des risques, et définit les mesures d'atténuation afin d'éviter les risques ou de les réduire au minimum.

Le cadre est intégré au processus de planification stratégique de la Société de sorte que les secteurs à haut risque obtiennent une attention particulière lors de la planification, surtout en ce qui a trait à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.

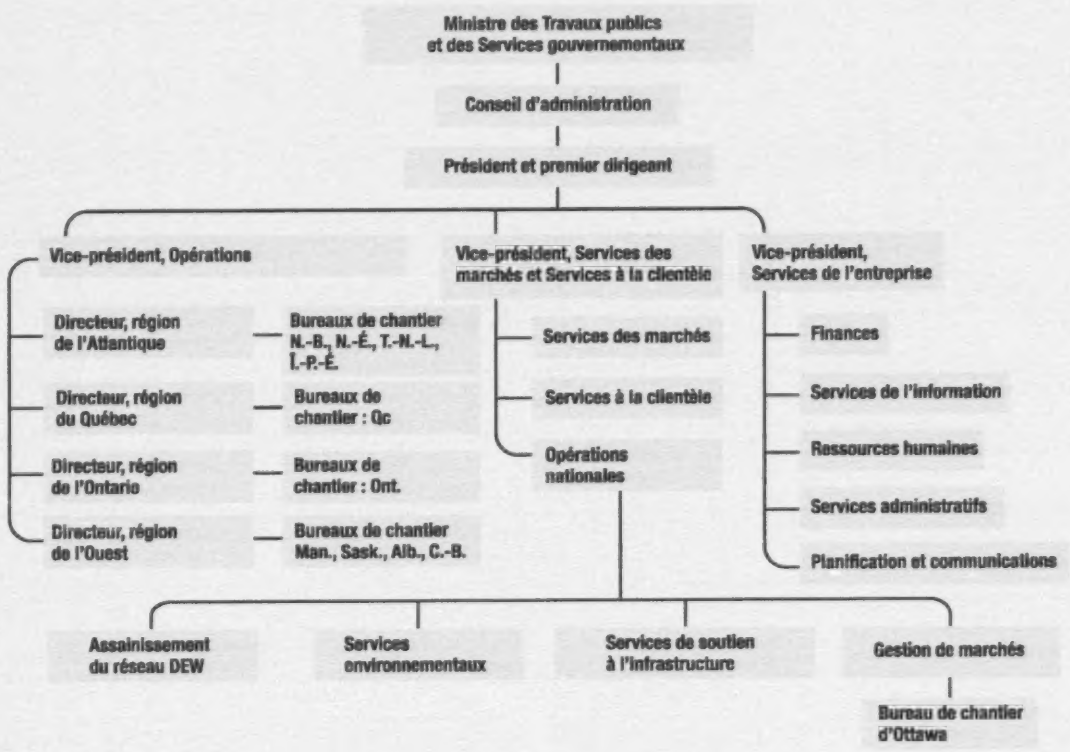
Un comité de gestion des risques, constitué d'un président et de trois vice-présidents, dirige l'exercice de gestion des risques et établit la stratégie globale d'atténuation des risques. Les mesures requises, qui sont associées aux risques stratégiques, sont transmises au groupe de gestion et ensuite au reste de la structure organisationnelle en vue de leur mise en œuvre, en même temps que la promotion de la sensibilisation à la gestion des risques et l'orientation de tout le personnel. En parallèle, les risques opérationnels sont identifiés au niveau opérationnel et transmis à la haute direction en vue d'obtenir un soutien et une aide de sa part. De saines pratiques de gestion des risques font partie de la culture de CDC; les membres du personnel sont censés identifier les risques et traiter les questions et les problèmes en conséquence. CDC effectue un bon travail en équilibrant les risques pour la Société avec le besoin de fournir un niveau élevé de soutien opérationnel en temps opportun au MDN et aux FC. L'approche en matière de gestion du risque de CDC est caractérisée par l'utilisation d'une riche documentation sur les processus opérationnels, ainsi que des méthodes efficaces de délégation des pouvoirs, soutenues par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

Bien que CDC soit engagée dans plusieurs domaines d'activité potentiellement à haut risque, notamment la gestion des marchés et de la passation des marchés, l'intégrité du personnel de la Société et des processus opérationnels n'a pas été remise en question. Cette confiance est sans doute due à de solides systèmes de contrôle internes, qui sont des outils de gestion essentiels. Toutefois, la base réelle de la confiance de CDC dans la gestion de ce risque repose sur les valeurs saines et sur l'éthique des employés de la Société. Le leadership du conseil d'administration et de la haute direction, ainsi que la conscience professionnelle et l'engagement du personnel, ont donné à CDC une réputation exemplaire tant au sein du gouvernement que dans l'industrie. Les cadres supérieurs attendent des employés qu'ils assument la responsabilité de leurs actions tout comme les employés attendent des cadres supérieurs qu'ils fassent de même. Aucun comportement contraire à l'éthique n'est toléré.

ORGANISATION

La direction de CDC est constituée des personnes suivantes : le président et premier dirigeant, le vice-président, Opérations et Ingénieur en chef, le vice-président, Services de l'entreprise, qui est également directeur des finances et secrétaire-trésorier, et le vice-président, Services des marchés et Services à la clientèle. Le siège social de CDC, qui comprend la Division des Services des marchés, la Division des Services de l'entreprise et le Groupe des opérations nationales, se trouve à Ottawa. La Division des opérations dispose de bureaux de chantier dans tous les établissements actifs des FC au Canada, lesquels sont gérés par quatre bureaux régionaux (Atlantique, Québec, Ontario et Ouest). De plus, CDC maintient des bureaux éloignés saisonniers dans l'Arctique, comme l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW. Dans le cadre de son soutien aux opérations des FC déployées à l'étranger, la Société assure également, au besoin, une présence sur place.

ORGANISATION



ÉQUIPE DE DIRECTION

M. ROSS NICHOLLS, ING.

PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

M. Nicholls s'est joint à CDC en 1978. Avant sa nomination à son poste actuel de président et premier dirigeant en 1996, il a occupé différentes fonctions en génie et en gestion dans les bureaux de chantier et les bureaux régionaux de la Société, dans le Canada atlantique, au Québec et en Ontario. M. Nicholls est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Mount Allison, de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse. Il est membre de Professional Engineers Ontario, de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association du génie militaire canadien. Il siège au conseil d'administration de la Canadian Mechanical Contracting Education Foundation et au conseil d'administration du Conseil canadien d'innovation en construction.

M. RONALD DE VRIES, P. ENG.

VICE-PRÉSIDENT, SERVICES DES MARCHÉS ET SERVICES À LA CLIENTÈLE

Après s'être joint à CDC en 1983, M. de Vries a dirigé diverses initiatives liées aux entreprises et à l'industrie. Il est intervenu dans tous les aspects des affaires de CDC : passation de marchés, gestion de marchés, gestion de projets et services environnementaux. M. de Vries est titulaire d'un baccalauréat en sciences (génie civil) et a terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est actuellement actif au sein de plusieurs comités de passations de marchés avec l'industrie et le gouvernement.

M. RUSS PERRIE, P. ENG.

VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS, ET INGÉNIEUR EN CHEF

M. Perrie travaille pour CDC depuis 1978 et a participé à diverses initiatives gouvernementales avec CDC et le ministère de la Défense nationale. Dans le cadre de ses diverses fonctions, il a géré une vaste gamme de programmes, de projets et de marchés en matière de consultation, de gestion des installations et de construction de défense. M. Perrie est titulaire d'un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba et a terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est membre actif de l'Association du génie militaire canadien où il occupe le poste de vice-président, Services aux membres.

M. ANGELO OTTONI, CA

VICE-PRÉSIDENT, SERVICES DE L'ENTREPRISE, DIRECTEUR DES FINANCES ET SECRÉTAIRE-TRÉSORIER

M. Ottoni s'est joint à CDC en 2001 et dirige cinq services lesquels sont responsables des ressources humaines, de l'information, des finances, de la planification et des communications, et de l'administration. Avant de se joindre à CDC, il a travaillé durant neuf ans dans l'industrie technologique et durant 15 ans dans un grand cabinet international d'experts-comptables. M. Ottoni est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill. M. Ottoni a obtenu son titre de comptable agréé en 1978.

ÉQUIPE DE GESTIONNAIRES SUPÉRIEURS

M. MICHAEL DARROW, P. ENG.
DIRECTEUR, RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Depuis son arrivée chez CDC en 1971, M. Darrow est responsable de gros projets d'infrastructure dans l'ensemble des provinces Maritimes. Il est directeur régional, Région de l'Atlantique, depuis 1999, et gère le programme de la région de l'Atlantique, ce qui représente en moyenne un volume de travail annuel de 75 millions de dollars. M. Darrow est titulaire d'un certificat en sciences appliquées de l'Université Acadia, d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse et d'un certificat en gestion de l'environnement de l'Université Dalhousie; et il a terminé un programme de gestion à la Queen's University.

M. STEPHEN G. KARPYSHIN, P. ENG.
DIRECTEUR, RÉGION DE L'OUEST

M. Karpyshin s'est joint à CDC en 1988 et a été nommé directeur régional, Région de l'Ouest, en 1998. Au cours des quinze dernières années, il a travaillé sur des projets comme le Projet de modernisation du système de la défense aérienne de l'Amérique du Nord et le Programme de réduction de l'infrastructure à Edmonton. M. Karpyshin est titulaire d'un baccalauréat en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba et il a terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est membre du conseil d'administration du Système d'appels d'offres en construction de l'Alberta. Il est également membre du Conseil fédéral de l'Alberta.

M. MARC LANTEIGNE, ING.
DIRECTEUR, RÉGION DU QUÉBEC

Depuis qu'il s'est joint à CDC en 1988, M. Lanteigne a travaillé dans chaque région sur des projets tels que la construction de sites pour radar à courte portée au Labrador, et à titre d'ingénieur de secteur de CDC dans la région de l'Ouest, avant d'assumer ses fonctions pour la région du Québec en 2001. M. Lanteigne est titulaire d'un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université du Nouveau-Brunswick, et a également terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Nouveau-Brunswick.

M. DAVID MCCUAIG, PMP, MPM
DIRECTEUR, OPÉRATIONS NATIONALES

M. McCuaig travaille à CDC depuis l'année 2000. Son équipe d'ingénieurs, de professionnels de la gestion de l'environnement et des projets, supervise annuellement des travaux de plus de 50 millions de dollars en projets de construction et d'environnement. Ces activités comprennent le soutien aux opérations déployées, de même que le projet d'assainissement du réseau DEW. M. McCuaig possède 20 ans d'expérience en gestion de projets et en construction auprès de l'industrie et du gouvernement. Il a enseigné la gestion de projets et la construction aux étudiants de troisième cycle. M. McCuaig est titulaire d'une maîtrise en gestion de projets de l'Université du Québec, détient une attestation de Project Management Professional et a terminé un programme de gestion à la Queen's University.

M. RANDY MCGEE, P. ENG., GSC
DIRECTEUR, RÉGION DE L'ONTARIO

Ayant d'abord travaillé chez CDC de 1984 à 1998, M. McGee s'est de nouveau joint à CDC en 2001 à titre d'ingénieur de secteur pour la région de l'Ouest, après avoir passé trois ans dans le secteur privé, où il dirigeait son propre cabinet de gestion de projets. Il possède une vaste expérience en gestion de projets de construction et de projets d'experts-conseils, de même que de projets de conception-construction et de gestion en matière de construction. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba, a terminé un programme de gestion à la Queen's University et est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

M. GEORGE PLANK
DIRECTEUR, SERVICES DES MARCHÉS

La carrière de M. Plank dans la fonction publique a commencé en 1979, dans le domaine de la passation de marchés auprès de ce qui s'appelait alors ministère des Approvisionnements et Services. Il a par la suite occupé le poste de directeur auprès des Pêches et Océans et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, où il a géré un portefeuille immobilier varié. M. Plank s'est joint à CDC en 2004 pour gérer la Division des services des marchés et diriger la gamme de services nationale de passation des marchés. M. Plank est titulaire d'un baccalauréat en génie mécanique de l'Université McGill et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa.

INDICATEURS DE RENDEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise reposent sur les capacités et le dévouement de ses employés. L'une des forces de CDC repose sur son équipe de professionnels spécialisés. Cette équipe est constituée d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et de personnes de métiers spécialisées. Ils sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communications et en administration. À la fin de l'exercice, CDC comptait 483 employés, comparativement à 405 pour 2004–2005, à 348 pour 2003–2004, à 280 pour 2002–2003 et à 267 pour 2001–2002. Ces données représentent une augmentation de 19 % du nombre d'employés par rapport à l'an dernier, et une hausse de 81 % au cours des cinq dernières années.

CDC a rendu hommage à huit employés en 2005–2006 pour leur 10 ans de service, à trois employés pour leur 20 ans de service, à quatre employés pour leur 25 ans de service et à quatre employés pour leurs 30 ans de service.

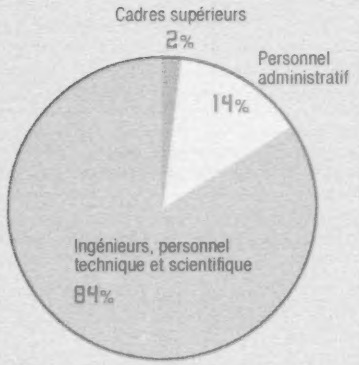
Les employés admettent que le travail chez DCC est intéressant, stimulant, jamais ennuyeux, et qu'il y règne un climat de respect mutuel. Les pratiques de recrutement de CDC sont axées sur l'embauche de professionnels qui s'efforcent de poursuivre les succès remportés par la Société et qui ont à cœur l'atteinte de leurs objectifs personnels.

RECRUTEMENT Au cours du dernier exercice, les pratiques de recrutement interne de CDC ont aidé 67 employés dans leur cheminement professionnel par le biais de promotions, de mutations latérales et de réinstallations. Ces données comprennent une affectation à l'étranger en Afghanistan et 11 affectations dans le Nord pour les projets liés au réseau DEW. Lorsque des employés ont l'occasion de travailler outre-mer ou dans le Nord, la Société et les employés en tirent tous des avantages. Le client bénéficie également du transfert des compétences de l'employé de CDC à l'un de ses théâtres d'opérations ou à l'un de ses chantiers éloignés où les employés ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. Grâce à ces échanges, la Société réussit à augmenter sa base de connaissances collectives et son niveau d'expérience.

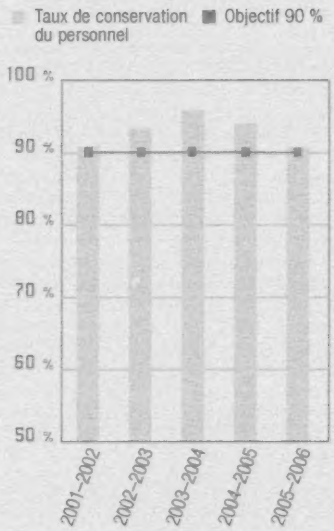
TAUX DE CONSERVATION DU PERSONNEL Bien qu'il existe un certain roulement du personnel en raison de la nature saisonnière et géographiquement cyclique du travail de CDC, les départs volontaires à la suite de démissions ou de retraites correspondent aux attentes de la Société. Le taux de conservation du personnel est demeuré au-dessus de la barre des 90 % durant plusieurs années. CDC considère ce taux comme une mesure de la satisfaction des employés à l'égard du cadre de travail qu'elle offre. Comme l'illustre la figure 9, le taux de conservation a baissé à 90,64 % en 2005–2006, alors qu'il était de 93,89 % en 2004–2005. Bien que cette baisse corresponde toujours à l'objectif, CDC la surveille et évalue les raisons pour lesquelles les gens quittent la Société.

L'an dernier, afin d'assurer un environnement de travail juste et équitable, CDC a procédé à un examen d'envergure

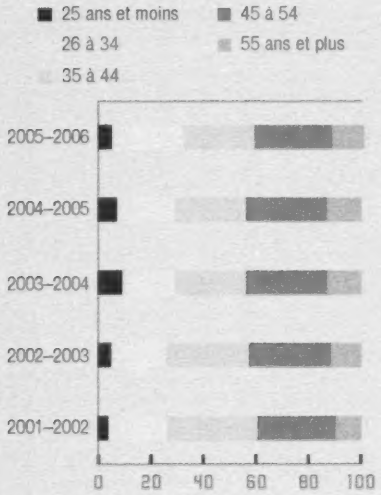
Effectif de CDC *Figure 8*



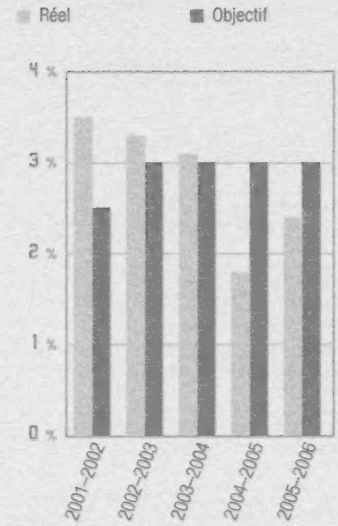
Taux de conservation du personnel *Figure 9*



Données démographiques sur les employés *Figure 10*



Rapport du perfectionnement professionnel par rapport aux coûts salariaux *Figure 11*



de son système de classification des emplois, y compris les échelles salariales. À la fin de l'exercice, ce programme a été lancé. De plus, afin que le milieu de travail demeure attrayant, CDC favorise les occasions de formation des employés et les mutations latérales au sein de la Société.

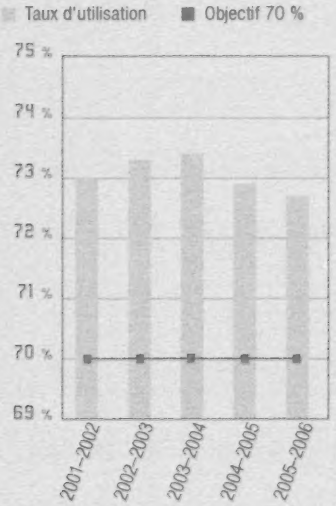
CDC reconnaît que sa capacité à servir son client repose énormément sur les compétences de ses employés; par conséquent, elle accorde une grande priorité à la formation et au perfectionnement continus. Chaque année, la Société détermine un objectif de dépenses accordées à la formation et au perfectionnement en proportion du total des coûts salariaux. Cet indicateur ne comprend que les coûts directement liés à la formation, et non les frais qui y sont associés ou le temps des employés. En général, CDC a connu une tendance à dépasser son objectif de dépenses de 3 % du salaire des employés dans ce secteur. Toutefois, au cours des deux dernières années, une partie de l'attribution a été réorientée de la formation directe à la conception et à l'élaboration d'un cadre complet de formation et de perfectionnement. Par conséquent, seulement 2,4 % du coût salarial a été consacré à la formation en 2005–2006, comparativement à 1,8 % en 2004–2005. CDC s'attend à ce que les dépenses liées à la formation et au perfectionnement s'établissent de nouveau à 3 % au cours du prochain exercice.

TAUX D'UTILISATION Le taux d'utilisation est à la fois un indicateur de rendement essentiel et un outil clé en matière de gestion financière. Il indique le nombre d'heures consacrées à des activités liées aux marchés par opposition aux fonctions auxiliaires non facturables. En 2005–2006, le taux d'utilisation était de 72,7 %. Ce taux est demeuré relativement constant au cours des cinq dernières années, malgré l'augmentation du personnel de 81 %.

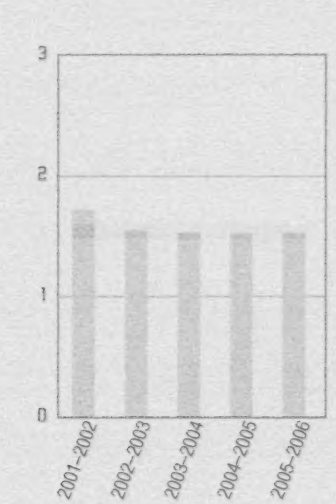
MULTIPLICATEUR DES FRAIS DE PERSONNEL DIRECT Le multiplicateur des frais de personnel direct (MFPD) est le facteur par lequel CDC multiplie les frais de personnel direct pour les projets afin de recouvrer les frais généraux. Les frais de personnel direct pour les projets comprennent les coûts salariaux, les avantages sociaux et les absences et congés rémunérés, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les congés payés et les séances de perfectionnement professionnel. Ce multiplicateur est utilisé pour établir les taux de facturation pour les services de CDC. Les fluctuations du multiplicateur réel d'une période à une autre sont causées par le besoin d'assurer que des fonds de prévoyance d'exploitation adéquats sont disponibles pour justifier les fluctuations du financement et la mise en œuvre du programme. Cette approche est conforme à la politique de gestion financière de CDC.

Le MFPD en 2005–2006 s'est établi à 1,53 comparativement à 1,52 en 2004–2005. La fourchette cible du MFPD se situe entre 1,50 et 1,60, et le MFPD réel des cinq dernières années est demeuré constant à l'intérieur de cette fourchette cible.

Taux d'utilisation *Figure 12*
(pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client)



Multiplicateur des frais de personnel direct *Figure 13*



Les membres de l'Équipe de réouverture de l'ambassade de Kaboul, y compris des membres du personnel des opérations déployés de CDC, ont non seulement fait face à une pénurie de matériaux et à une main-d'œuvre locale possédant des compétences inégales, mais comme la plupart des visiteurs, ils étaient parfois confrontés à des attaques au mortier et à des menaces à la bombe.

Malgré ces conditions difficiles, l'équipe a réussi à convertir trois maisons en une ambassade permanente au sein d'un complexe sécurisé. Grâce au travail d'employés de CDC comme Stewart Dafoe (rangée arrière, à droite), de Tommy Yeung (rangée avant, à gauche) et de Harry Rohde (maintenant à la retraite), le Canada dispose d'une ambassade fonctionnelle et sécuritaire en Afghanistan. L'équipe de CDC comptait aussi parmi ses rangs les employés Keith Dyer, Kris Seiler et Perry Wallace. Les efforts de CDC ont été reconnus le 16 juin à Ottawa à l'occasion de la remise des Prix d'excellence de la fonction publique pour 2006. L'équipe, composée de membres d'Affaires étrangères Canada, du ministère de la Défense nationale et de l'Agence canadienne de

La Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada (CCMTGC) aide à financer des programmes communautaires et de santé essentiels, de même que des travaux de recherche médicale qui permettent de sauver des vies. À l'automne 2005, les employés du siège social de CDC ont réussi à recueillir un total de 16 223,49 $. Les membres de l'équipe (de gauche à droite : Gerald James, Jessie Richards, Jennifer Culleton, Monica Aggarwal et Don Beattie) ont reçu un certificat de mérite remis par Ross Nicholls, président et premier dirigeant (à droite).

Le client d'abord; voilà une croyance fondamentale au sein de CDC. Depuis 35 ans, les compétences et le professionnalisme de Jacques Desarzens reflètent cette croyance. Lors de la Cérémonie de remise des Prix nationaux de CDC, son passé militaire lui a valu le Prix de la satisfaction à la clientèle. M. Desarzens, gestionnaire du site à Valcartier (parti à la retraite en 2006), a su acquérir une réputation enviable en matière de service à la clientèle. Qu'il s'agisse de traiter avec le client au Quartier général de la Défense nationale ou sur le site ou encore de la présentation de directives importantes aux membres, M. Desarzens travaillait inlassablement à comprendre les besoins du client.

PRIX ET RECONNAISSANCE

C'est avec fierté que CDC reconnaît la contribution exceptionnelle des employés ci-après dans la réalisation des objectifs de la Société.

PRIX NATIONAUX 2005–2006

Prix du président pour contribution exceptionnelle à la Société dépassant constamment les exigences normales de travail.

M. John Graham, ingénieur de secteur
Kingston (Ontario)

L'ensemble de la Société connaît la rigueur de M. Graham. Que M. Graham supervise des initiatives importantes, comme le projet du MDN de 44 millions de dollars concernant des installations d'entraînement destinées aux pompiers, ou offre un appui solide et indéfectible aux clients, y compris l'officier du génie construction de la base (O GC B) de la BFC Kingston et l'Agence de logement des Forces canadiennes, son énergie et ses compétences traduisent la détermination de CDC à fournir des services exceptionnels.

Prix du développement des services pour le rendement des employés dans l'élaboration ou la promotion des services qui répondent adéquatement aux exigences du client et qui apportent leur contribution à l'équipe de prestation de services.

M. Doug Polak, gestionnaire des programmes environnementaux
Halifax (Nouvelle-Écosse)
et
M^me^ Alison Rossiter, coordonnatrice des projets environnementaux
Halifax (Nouvelle-Écosse)
et
M^me^ Dawn Ryan, coordonnatrice des projets environnementaux
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Cette équipe du bureau régional de l'Atlantique a mis à profit ses compétences techniques pour mener à bien les projets de site contaminé FSE des Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR[A]). Ses solides compétences et l'excellence des résultats obtenus influent favorablement sur le programme de développement des services à CDC.

Prix de la satisfaction de la clientèle pour services exceptionnels aux clients constamment offerts par un employé au cours d'une période de temps.

M. Jacques Desarzens, gestionnaire de chantier (à la retraite depuis 2006)
Valcartier (Québec)

Les services que M. Desarzens a offert aux clients pendant les 35 années au cours desquelles il a occupé un poste chez CDC sont enviables. Lorsqu'il travaillait pour le Quartier général de la Défense nationale ou avec le personnel des bases ou des escadres, M. Desarzens s'est sans cesse efforcé de comprendre les besoins du MDN et d'apporter des solutions avantageuses pour toutes les parties.

Prix de l'innovation en matière de service reconnaissant la contribution des employés dans la réalisation de l'objectif de la Société qui est de fournir des solutions novatrices à valeur ajoutée à un client interne ou externe.

M^me^ Loree Hurst, agente administrative
Edmonton (Alberta)

Il suffit qu'une seule personne ait une seule bonne idée pour innover. Le savoir-faire de M^me^ Hurst en informatique reflète la détermination de CDC à l'égard de l'innovation. Les bases de données informatiques conçues par M^me^ Hurst, qui permettent aux employés d'accéder à des renseignements comme les évaluations environnementales, les cartes d'identité, les accréditations et les adresses, sont actuellement adaptées dans d'autres bureaux de CDC.

Prix commémoratif Robert Graham reconnaissant une contribution spéciale à l'amélioration de la sécurité en milieu de travail ou de la protection de l'environnement.

M. Bryon McConnell, coordonnateur, Services environnementaux
Kingston (Ontario)

Un environnement plus propre est synonyme d'un environnement plus sain. CDC est fier des efforts de M. McConnell visant à élargir l'étendue des services environnementaux offerts au MDN. Qu'il s'occupe du récent projet d'éoliennes de la BFC Kingston ou qu'il établisse une liste de vérification pour la gestion de l'amiante, le savoir-faire de M. McConnell s'est toujours révélé nécessaire lors de la gestion de problèmes environnementaux complexes.

COMPTE RENDU DES INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le processus de planification et d'établissement de rapports de CDC a été restructuré en quatre volets stratégiques, ce qui crée un lien de continuité entre les différents plans et rapports, et ce, tout en facilitant le suivi des réalisations de l'entreprise. Ces volets stratégiques sont la gouvernance et le leadership de l'entreprise, la prestation de services, la gestion des relations avec les intervenants et les services de soutien de l'entreprise. Toutes les initiatives mises de l'avant dans le Plan d'entreprise stratégique et les plans d'activités peuvent être classées dans l'un ou l'autre de ces volets, et le succès de chacun de ces volets soutient la stratégie globale de l'entreprise.

INITIATIVES VISANT LA GOUVERNANCE ET LE LEADERSHIP La gestion d'une entreprise, surtout lorsqu'elle doit rendre compte de ses actes à tous les Canadiens, exige la plus grande attention en ce qui concerne la responsabilité, l'équité, la confiance et la transparence des activités. Comme CDC est une société d'État, il est essentiel qu'elle veille à ce que des pratiques commerciales et d'éthique appropriées soient mises en œuvre à tous les niveaux du milieu de travail.

Étant donné la nature de ses activités, CDC conclut régulièrement des contrats de plusieurs millions de dollars avec de nombreux entrepreneurs et experts-conseils différents. CDC examine régulièrement ses pratiques commerciales et ses procédures de gestion afin de s'assurer que les règlements sont suivis à la lettre.

Les objectifs associés à ce volet sont clairs : *assurer le succès de la mission de CDC au moyen du leadership fort et éthique dont dispose la Société*. La gouvernance est un concept qui comporte de multiples aspects. Ce concept a des répercussions sur les exigences de tous les jours relatives aux procédures et aux politiques qui touchent le milieu de travail et le quotidien des employés. Ce concept a également des répercussions sur la façon dont CDC, en tant que société d'État, appuie les grands objectifs en matière de politiques du gouvernement du Canada, y compris ceux qui font partie des programmes et des activités du MDN et des FC.

Au cours des cinquante dernières années, ces principes de base ont imprégné la culture des employés au sein de CDC. Comme la Société a connu une expansion graduelle au fil des ans, les nouveaux employés ont pris connaissance de l'intégrité des pratiques de travail de CDC sur une base plus pondérée, et ce, conformément au volume d'activités.

La main-d'œuvre a presque doublé au cours des dernières années. Les nouveaux employés doivent s'adapter rapidement au rythme de travail de CDC. Contrairement à ce qu'était CDC il y a dix ans, une partie importante du nouveau personnel n'a pas été exposée suffisamment longtemps à la culture, à l'histoire et aux pratiques de la Société pour lui permettre d'apprécier pleinement les fondements philosophiques de l'opération. CDC est consciente qu'une équipe doit être solide et bien informée et connaître la portée de ses compétences pour être capable de faire preuve de leadership dans la Société. Par conséquent, la formation et le perfectionnement du personnel, en ce qui concerne à la fois les aspects techniques du travail et la gouvernance, sont prioritaires à tous les niveaux.

Parmi les résultats stratégiques prévus par CDC pour une période de cinq ans, notons la création d'un cadre en matière de formation et de perfectionnement du personnel qui répond aux besoins liés au développement personnel et au perfectionnement professionnel de chaque employé. Cette initiative, qui a débuté en 2004–2005, s'échelonnera sur plusieurs années. Elle facilitera l'évolution de la culture d'apprentissage au sein de CDC et aidera le personnel grâce à l'encadrement et à des cours de formation qui correspondent aux objectifs de CDC, aux besoins en matière d'apprentissage, au rendement au travail et au perfectionnement professionnel. En 2005–2006, les objectifs suivants ont été atteints : embauche de personnes responsables de la coordination des activités de formation et de perfectionnement, planification d'un programme et d'un échéancier, et conception et élaboration du contenu des cours offerts par CDC.

INITIATIVES VISANT LA PRESTATION DE SERVICES L'atteinte de l'excellence en matière de prestation de services demeure la priorité de CDC, puisque l'un des objectifs de la Société consiste à fournir des solutions novatrices et à offrir des services à valeur ajoutée, de haute qualité, efficaces et en temps opportun, afin d'appuyer les projets de défense. La Société s'efforce constamment d'améliorer la prestation de ses services à chaque nouveau projet ainsi que d'améliorer sa connaissance des exigences du client qu'elle a acquise au cours des cinquante dernières années.

CDC a connu une croissance considérable au cours des dernières années; en effet, les revenus ont augmenté de façon substantielle d'une année à l'autre. La clé du succès réside dans la validation de la façon dont CDC offre ses services, plus particulièrement pendant les périodes de croissance. CDC souhaite gérer la croissance de façon cohérente et éviter les répercussions négatives sur son client.

À cette fin, CDC a poursuivi une initiative mise en œuvre en 2004–2005, qui visait à examiner la façon dont la Société offre ses services. Elle a établi un système de gestion matriciel pour la prestation de services, inspiré des gammes de services.

Le modèle révisé, qui met à jour et consolide la façon selon laquelle les services de CDC sont livrés, tient compte des besoins relatifs aux services sans cesse grandissants des clients, ainsi que de l'expertise et de la capacité de CDC. Pendant toute la période 2005–2006, les travaux relatifs à la stratégie de mise en œuvre de ce nouveau modèle ont progressé de façon constante. La Société a nommé des responsables des services, dont l'expertise a été essentielle pour passer de la structure de gestion de CDC à un système matriciel pour la gestion et la prestation de services. Cette tâche comprenait l'élaboration de plans d'entreprise, fondés sur les gammes de services, ainsi que l'introduction d'activités de communication internes pour les employés dans chaque gamme de services.

INITIATIVES VISANT LES RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS Au début, le fonctionnement de CDC était simple et respectait les règles de base suivantes : offrir le meilleur travail de qualité possible et traiter tous ceux avec qui la Société fait affaire de façon équitable et honnête. Bien que les activités de CDC soient désormais beaucoup plus complexes que dans les années 1950, ces principes servent encore de base pour les pratiques commerciales de CDC.

Depuis ce temps, CDC a élaboré une politique plus officielle en fonction de ces principes. CDC a pour objectif général principal *d'être une organisation qui entretient des relations industrielles, organisationnelles et contractuelles d'une manière éthique, équitable et professionnelle.* CDC croit que ses opérations ne peuvent être une réussite que si le fait d'être associé à CDC procure des avantages aux individus et aux groupes avec lesquels elle fait affaire.

Cet objectif couvre des aspects stratégiques plus larges en matière de rendement social de la Société, y compris les groupes touchés par les objectifs généraux de CDC, et pas nécessairement les relations entre le client et CDC relatives à la prestation de services.

Le maintien de relations positives et transparentes avec ses intervenants représente une priorité stratégique pour CDC. Au cours de l'exercice 2005–2006, la Société a continué à encourager ses employés à s'impliquer dans leur secteur et à se tenir au courant des tendances de l'industrie.

Dans le passé, CDC a affirmé qu'environ 10 % de l'ensemble de ses employés faisaient partie, d'une façon ou d'une autre, d'une association pertinente de l'industrie. En 2005–2006, les employés de CDC ont maintenu leur participation au sein des organisations comme celles-ci : Devis de construction Canada (DCC), le Conseil canadien des marchés publics (CCMP), l'Institut royal d'architecture du Canada (IRAC), l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC) et l'Institut canadien de design-construction (ICDC).

La participation des employés prend plusieurs formes. Par exemple, un nombre sans cesse croissant d'employés partout au Canada ont obtenu un certificat auprès du *Project Management Institute* (PMI) et du Conseil du bâtiment durable au Canada (CBDCa). De plus, dans l'ensemble de la Société, des employés font partie de comités et de groupes de travail au sein de diverses associations de la construction, de ministères des gouvernements fédéral et provinciaux. Parmi les comités et les groupes de travail, on compte le Comité d'Environnement Canada sur la qualité de l'eau des provinces des Prairies, le Groupe de travail sur les immeubles durables de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor sur Internet.

Lorsque CDC aura terminé d'examiner les données sur la nature de la participation des employés au sein des différentes organisations, elle déterminera, au cours de la prochaine année, si oui ou non les gestionnaires veulent spécifier davantage le type de participation de certains employés au sein d'organisations précises. En outre, la Société demeure ouverte à toutes les possibilités de participation à la vie du milieu qui lui permettraient d'accroître le sentiment de collectivité et de partenariat avec le MDN et les associations pertinentes de l'industrie.

INITIATIVES DES SERVICES DE SOUTIEN À L'ENTREPRISE CDC dispose de systèmes bien établis pour gérer ses activités courantes, ses ressources humaines, ses finances et son système d'information. La capacité administrative interne de CDC touche à tous les aspects de l'entreprise et constitue la clé du succès dans le maintien d'un service de qualité supérieure pour le MDN. Comme l'objectif de CDC consiste à *veiller à ce que les ressources humaines, les politiques administratives et financières ainsi que les systèmes de gestion des activités soient mis en place afin d'appuyer entièrement la capacité de CDC à atteindre les objectifs généraux et gouvernementaux*, la Société s'efforce de se tenir au fait des méthodes, des pratiques et des systèmes commerciaux récents ainsi que de l'utilisation de la technologie de l'information, qui agissent tous sur la qualité de sa prestation de services.

La Division des Services de l'entreprise comprend cinq branches au sein de CDC : les finances, les services d'information (SI), les ressources humaines, les services administratifs, la planification et les communications. Tout comme d'autres unités fonctionnelles, la Société s'efforce constamment d'améliorer les services qu'elle offre, et cela, afin que le client puisse bénéficier d'opérations rentables et rationalisées.

Au cours de l'exercice 2005–2006, deux progrès importants ont eu lieu dans le volet des Services de soutien à l'entreprise. Tout d'abord, la deuxième phase des travaux sur la feuille de route pour la technologie des services de l'information (SI) a commencé. Les entrepreneurs, les experts-conseils, le client et les employés désirent tous travailler d'une manière agréable et efficace avec CDC. Souvent, cela signifie que la technologie doit être utilisée afin de faciliter les processus opérationnels. À cette fin, la section des SI de CDC a amélioré et mis à jour ses systèmes de plusieurs façons. De plus, elle a examiné de nouvelles options, comme la mise en œuvre d'un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) permettant de simplifier la collecte et la transmission des données.

Au cours de la deuxième moitié de l'exercice 2005–2006, la Division des Services de l'entreprise a atteint un autre objectif important, qui ne faisait pas partie du plan d'entreprise. CDC a reconnu la nécessité d'examiner son système de classification des emplois ainsi que ses systèmes et ses pratiques en matière de rémunération. Cette décision a été prise principalement en raison de l'augmentation rapide du nombre d'employés de CDC, surtout dans les services spécialisés, qui apportaient des compétences uniques à la Société. Pour CDC, le recrutement et le maintien d'un personnel qualifié constituent une priorité stratégique. Cette initiative visait à embaucher et à conserver un grand nombre d'employés et à assurer une forme d'équité entre les divers groupes d'employés. À la suite de cet examen, des modifications ont été mises en œuvre à la fin de l'exercice; pour les employés, elles sont entrées en vigueur le 1er avril 2006.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

RÉSULTATS FINANCIERS

POLITIQUE DE GESTION FINANCIÈRE

La politique de gestion financière et les états financiers de la Société reposent sur le postulat de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans un avenir prévisible.

Selon sa politique de gestion financière, la Société conserve suffisamment de fonds pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et de régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités en prévision de ses besoins de fonctionnement, la Société tient compte des risques inhérents à ses activités et, en particulier, des risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant ou du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction de son client, le ministère de la Défense nationale (MDN). Afin de s'acquitter de son mandat et de demeurer prête et capable de servir son client en tout temps, CDC doit constamment s'adapter aux changements de conjoncture économique. La Société doit également être en mesure de soutenir financièrement ses activités lorsque des changements subits ou imprévus se produisent. Par conséquent, elle prévoit des niveaux raisonnables de dépenses imprévues lorsqu'elle détermine les réserves d'encaisse à tenir. La direction surveille et examine constamment le niveau des encaisses afin de déterminer leur pertinence. Tout excédent ou manque à gagner susceptible de se présenter de temps à autre est pris en compte dans les prochains plans d'entreprise. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de détermination des taux de facturation applicables sur des services offerts ultérieurement.

Dans l'ensemble, les revenus provenant de la rémunération des services ont augmenté de 7 840 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, soit d'environ 23 % par rapport à l'exercice précédent.

Comparaison des exercices 2005–2006 et 2004–2005 – Tableau 6 *(en milliers de dollars)*

Revenus provenant de la rémunération des services	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006		RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005[1]		ÉCART	
Gestion de marchés	24 994 $		21 550 $		3 444 $	16 %
Passation de marchés	4 071		3 456		615	18 %
Services de construction et de passation de marchés	29 065	68 %	25 006	72 %	4 059	16 %
Services environnementaux	5 509		4 175		1 334	32 %
Soutien à la gestion de projet et de programme	5 811		3 472		2 339	67 %
Services de soutien à l'infrastructure	2 096		1 988		108	5 %
Services connexes	13 416	32 %	9 635	28 %	3 781	39 %
	42 481		**34 641**		**7 840**	**23 %**

[1] *Au cours de l'exercice 2005–2006, les revenus de la Société ont été divisés par gamme de services. Les revenus de 2004–2005 ont été reclassés pour être conformes au nouveau modèle de rapport.*

Comme les taux de facturation n'ont pas changé d'une année à l'autre, cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation du volume d'activité, qui représente environ 20 % de cette progression. Le reste de l'augmentation s'explique par un ensemble de facteurs, y compris une modification des diverses ressources facturables utilisées et certaines ententes d'honoraires fixes.

Bien que les revenus de la Société liés à la rémunération des services aient connu une hausse globale de 23 %, la croissance des revenus découlant des services connexes a été plus forte, soit 39 %. Cette hausse a entraîné une diminution du pourcentage des revenus totaux générés par les services de construction et de passation de marchés, qui s'est établi à 68 % pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, comparativement à 72 % pour l'exercice précédent. On a également observé une augmentation du pourcentage des revenus associés aux services connexes, qui s'est chiffré à 32 %, comparativement à 28 % pour l'exercice précédent. Certaines fluctuations quant aux revenus reflètent simplement les variations cycliques de la demande liée à la mise en œuvre des programmes du client. D'une part, les revenus provenant des services de gestion des programmes et des projets, et des services environnementaux ont augmenté de 67 % et de 32 %, respectivement. Ces deux hausses sont supérieures à la croissance de l'ensemble des revenus générés par les services, soit 23 %. D'autre part, les revenus relatifs aux services de soutien des installations se sont seulement accrus de 5 %. Dans cette catégorie, bien que les revenus associés aux services de gestion énergétique aient augmenté de 33 %, les revenus découlant des services de gestion et de déclassement des installations ont respectivement diminué de 9 % et de 24 %.

Les revenus relatifs aux services de passation de marchés ont connu une hausse de 18 %, qui est principalement attribuable à l'augmentation de la demande des clients pour des services à valeur ajoutée liés à la passation des marchés. Bien que le volume des dépenses associées aux marchés du client ait connu une légère baisse au cours de l'exercice, les revenus de gestion des marchés ont tout de même augmenté de 16 %. La variation de la nature et de la taille des projets de construction individuels, d'une année à l'autre, ainsi que de l'effort requis pour les gérer est responsable de cette croissance, surtout en ce qui a trait aux marchés avec les experts-conseils, pour lesquels CDC a participé davantage à la gestion.

REVENUS D'INTÉRÊT Les revenus d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont augmenté de 71 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, soit d'environ 76 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse considérable est attribuable à plusieurs facteurs, dont l'augmentation de la moyenne des soldes de trésorerie mensuelle pendant l'exercice ainsi que la progression des taux d'intérêt moyens; en effet, ces derniers ont atteint 2,8 % au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, comparativement à 2,2 % pour l'exercice précédent.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX VERSÉS AUX EMPLOYÉS Les salaires ont augmenté de 4 977 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, soit d'environ 22 % par rapport à l'exercice précédent. Un certain nombre de facteurs expliquent cette hausse, dont les plus hauts niveaux d'effectif, qui ont représenté environ 20 % de l'augmentation; les hausses de salaires liées à l'inflation et les primes au rendement, qui ont représenté environ 4 % de l'augmentation; et la différence dans la composition de l'effectif, qui a réduit l'augmentation globale d'environ 2 %.

Revenus d'intérêt – Tableau 7 *(en milliers de dollars)*

RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005	ÉCART	
164 $	93 $	71 $	76 %

Salaires et avantages sociaux versés aux employés – Tableau 8 *(en milliers de dollars)*

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005	ÉCART	
Salaires	27 845 $	22 868 $	4 977 $	22 %
Avantages sociaux	7 465	5 803	1 662	29 %
	35 310 $	**28 671 $**	**6 639 $**	**23 %**
Rapport avantages sociaux/salaires	26,8 %	25,4 %	1,4 %	-

Les avantages sociaux des employés ont augmenté de 1 662 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, soit d'environ 29 %. Cette hausse est en partie attribuable à l'augmentation des salaires décrite à la page précédente (22 %), ainsi qu'à l'augmentation des cotisations. Cette dernière découle de la hausse des cotisations versées par les employés, du rachat de services validables par certains employés et de l'augmentation des prestations de soins de santé. En raison de ces facteurs, le rapport avantages sociaux/salaires, qui s'établissait à 25,4 % l'an dernier, a augmenté à 26,8 % pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, ce qui représente une augmentation d'environ 1,4 %.

COÛTS D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice s'étant terminée le 31 mars 2006 ont augmenté de 840 000 $, soit d'environ 20 % par rapport à l'exercice précédent. Étant donné l'augmentation du nombre d'employés, des locaux à bureaux supplémentaires ont été loués dans les bureaux régionaux et au siège social, ce qui a causé une hausse des dépenses relatives à la location d'environ 3 %. Les coûts de formation et de perfectionnement du personnel se sont accrus d'environ 67 %. En 2004–2005, la direction a utilisé une partie du budget alloué à la formation et au perfectionnement pour créer un nouveau cadre de formation et de perfectionnement ainsi que des outils connexes, dans le contexte d'une initiative de l'entreprise. Pour cette raison, les dépenses en formation et en perfectionnement ont été inférieures aux montants des années précédentes.

Les frais associés à la téléphonie et aux communications ont connu une hausse d'environ 13 % en raison de l'augmentation du volume d'activité et de la mise en place de systèmes de communication de données plus rapides, mais plus coûteux, dans certains bureaux de la Société. Les coûts liés aux déplacements professionnels ont augmenté de 56 %; cette hausse est en partie attribuable à l'augmentation du volume d'activité, des frais relatifs aux déplacements (en raison de l'inflation), et du nombre de déplacements à la suite de la mise en place d'un nouveau cadre matriciel de prestation de services au sein de la Société.

Les coûts des services professionnels ont augmenté d'environ 22 %, principalement en raison de l'augmentation des activités de vérification interne comparativement à l'exercice précédent, au cours duquel peu d'activités de vérification ont eu lieu puisque le processus de remplacement des vérificateurs internes était en cours. En outre, au cours de l'exercice 2005–2006,

Coûts d'exploitation et d'administration – Tableau 9 *(en milliers de dollars)*

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005	ÉCART	
Loyer	1 028 $	997 $	31 $	3 %
Formation et perfectionnement des employés	668	401	267	67 %
Téléphone et communications	577	510	67	13 %
Déplacements	455	291	164	56 %
Services professionnels	580	475	105	22 %
Matériel et équipement de bureau	409	327	82	25 %
Réinstallation d'employés	386	308	78	25 %
Coûts liés au recrutement	161	83	78	94 %
Entretien logiciel	151	172	(21)	-12 %
Autres frais généraux	693	704	(11)	-2 %
	5 108 $	**4 268 $**	840 $	20 %

Bénéfice net – Tableau 10 *(en milliers de dollars)*

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005	ÉCART	
Bénéfice net	1 458 $	987 $	471 $	48 %

Dépenses en immobilisations – Tableau 11 *(en milliers de dollars)*

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005	ÉCART	
Logiciels	46 $	129 $	(83) $	-64 %
Matériel informatique	368	572	(204)	-36 %
Mobilier et équipement	209	147	62	42 %
Améliorations locatives	125	20	105	525 %
	748 $	**868 $**	(120) $	-14 %

la Société a embauché un conseiller afin qu'il participe à la réorganisation de la classification des emplois et des pratiques en matière de rémunération. Les coûts liés au matériel de bureau ont connu une hausse de 25 % causée par l'inflation et l'augmentation du volume d'activité.

Comme un plus grand nombre de réinstallations ont eu lieu au cours de l'exercice pour répondre aux besoins du client, les coûts relatifs à la réinstallation du personnel ont augmenté d'environ 25 % par rapport à l'exercice précédent. Les coûts associés au recrutement ont pour leur part connu une hausse de 94 % engendrée par l'augmentation du nombre d'employés embauchés, y compris un membre de la direction. Les coûts relatifs à la maintenance des logiciels ont diminué de 12 %, principalement en raison de la réduction des coûts liés à l'ordinateur central et aux logiciels IBM à la suite d'une mise à niveau réalisée au cours de l'année précédente. Les autres frais généraux ont diminué d'environ 2 % par rapport à l'exercice précédent; cette baisse est surtout attribuable à la réduction des coûts du matériel et des logiciels informatiques (43 %), et des frais liés au développement des services de l'entreprise (32 %). Les coûts des autres éléments qui font partie de cette catégorie ont connu une hausse découlant de l'inflation et de l'augmentation du volume d'activité.

BÉNÉFICE NET Le bénéfice net a atteint 1 458 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, comparativement à 987 000 $ pour l'exercice précédent. L'augmentation du volume d'activité et de l'efficience opérationnelle liée à celui-ci a contribué à cette croissance. Conformément à la politique de gestion financière de la Société, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de détermination des taux de facturation applicables sur des services offerts ultérieurement. Étant donné le bénéfice net réalisé en 2005–2006, la Société a décidé qu'en 2006–2007, les taux de facturation seraient équivalents à ceux de 2005–2006.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS Les dépenses en immobilisations de la Société ont totalisé 748 000 $ pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, soit une baisse de 14 % par rapport à l'exercice précédent. La baisse considérable des dépenses liées aux logiciels est attribuable à la diminution des frais relatifs à la mise à niveau et au développement des logiciels en lien avec l'application commerciale principale de la Société, comparativement à l'exercice précédent. Les coûts associés à l'équipement informatique ont également diminué de 36 %, et ce, en raison du montant substantiel que la Société a investi, au cours de l'exercice précédent, pour remplacer son système informatique central. L'augmentation du nombre d'employés a entraîné une hausse de 42 % des dépenses relatives au mobilier et à l'équipement. La forte hausse des coûts des améliorations locatives découle des travaux effectués dans de nouveaux locaux à bureaux à Ottawa, qui répondent aux besoins liés à l'augmentation du nombre d'employés.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL Le solde de caisse pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006 a augmenté d'environ 42 % par rapport à l'exercice précédent. En 2005–2006, la Société a généré des fonds de 2 891 000 $ à partir d'activités d'exploitation (1 713 000 $ pour l'exercice précédent), et a dépensé 748 000 $ (868 000 $ pour l'exercice précédent) en immobilisations, ce qui représente une augmentation globale de 2 143 000 $ (845 000 $ pour l'exercice précédent). Conformément à sa politique de gestion financière, la Société conserve suffisamment de fonds pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et pour régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Tout excédent ou manque à gagner est pris en compte dans les plans et budgets de fonctionnement ultérieurs. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de détermination des taux de facturation applicables sur des services offerts ultérieurement. La Société ne dispose pas de réserves de liquidités distinctes, et les liquidités excédentaires aux besoins opérationnels à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

L'augmentation des créances clients de 1 416 000 $, soit 24 %, en date du 31 mars 2006 correspond à l'augmentation globale des revenus découlant des services susmentionnés. Le nombre moyen de jours au cours desquels les comptes étaient impayés est demeuré constant d'une année à l'autre, c'est-à-dire 46 jours.

Pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2006, l'augmentation du passif à court terme de 932 000 $, soit 26 %, par rapport à l'exercice précédent est attribuable aux deux facteurs principaux suivants : l'augmentation du volume d'activité, qui a entraîné une hausse des dettes liées aux frais d'exploitation; et l'augmentation du nombre d'employés, qui a engendré une hausse des éléments de passif liés à la paie. D'autres facteurs qui ont une incidence sur le solde, d'année en année, sont notamment le montant de la tranche à court terme des prestations futures aux employés, et le calendrier de l'occurrence et du paiement des dépenses.

Liquidités et ressources en capital – Tableau 12 *(en milliers de dollars)*

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005	ÉCART	
Encaisse	7 295 $	5 152 $	2 143 $	42 %
Créances clients	7 212	5 796	1 416	24 %
Passif à court terme	4 545	3 613	932	26 %

PROVISION POUR LES PRESTATIONS FUTURES AUX EMPLOYÉS La Société enregistre un passif relativement au coût estimatif des prestations de départ et de soins de santé à ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2006 s'est accru de 1 305 000 $, soit d'environ 23 %, par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde a augmenté du montant des prestations constituées au cours de l'exercice de 1 395 000 $ (1 187 000 $ pour l'exercice précédent) et a diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice actuel de 90 000 $ (129 000 $ pour l'exercice précédent). La provision pour les prestations futures aux employés varie d'une année à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment le taux d'inflation, les changements apportés à la main-d'œuvre, les changements apportés au taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), les changements apportés au taux moyen des augmentations de salaire et les changements apportés à la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs, liés aux données démographiques changeantes. La note 4 comprise dans les états financiers décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la provision. Il s'agit principalement d'un passif à long terme. La Société estime le montant payable à court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de suffisamment de ressources en capital pour pouvoir verser les prestations futures aux employés et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

Provision pour les prestations futures aux employés – Tableau 13 *(en milliers de dollars)*

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2005–2006	RÉSULTATS DE L'EXERCICE : 2004–2005	ÉCART	
Prestations futures accrues	6 891 $	5 586 $	1 305 $	23 %
Moins la partie actuelle	329	252	77	31 %
Partie à long terme	**6 562 $**	**5 334 $**	**1 228 $**	**23 %**

COMPARAISON ENTRE LES RÉSULTATS RÉELS DE L'EXERCICE FINANCIER 2005–2006 ET LE PLAN Le sommaire du Plan d'entreprise (le Plan) 2005–2006 à 2009–2010 a été présenté à la Chambre des communes au cours de l'été 2005. Le tableau ci-dessous compare le rendement réel de la Société pour l'exercice 2005–2006 au rendement prévu dans le Plan.

Les revenus tirés de la rémunération des services ont été de 7 101 000 $ (environ 20 %) supérieurs au Plan. Cet écart s'explique par des volumes d'activités plus élevés que prévus.

Les gains d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont été de 93 000 $ (environ 131 %) supérieurs au Plan. Cet écart est attribuable à une combinaison de taux d'intérêt moyens plus élevés que prévus au cours de l'année et supérieurs aux taux d'intérêt moyens prévus pendant l'année.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 5 338 000 $ (environ 18 %) plus élevés que ceux prévus dans le Plan. Cette hausse est en grande partie le résultat du plus gros volume d'activités, comme mentionné précédemment, qui, à son tour, a entraîné une augmentation plus élevée que prévue de l'effectif.

Les coûts d'exploitation et d'administration ont été de 208 000 $ (environ 4 %) inférieurs au Plan. Cette réduction est principalement causée par des dépenses moins grandes que prévues liées aux coûts et aux activités de formation et de perfectionnement professionnel, aux honoraires et au développement de l'entreprise.

L'amortissement des immobilisations a été de 52 000 $ (environ 6 %) inférieur au Plan. Cet écart est le résultat du niveau inférieur de dépenses en immobilisations comparativement au Plan.

Les dépenses en immobilisations ont été de 62 000 $ (environ 8 %) inférieures à celles prévues dans le Plan. Cette diminution est attribuable à la dépense moins grande que prévue liée aux logiciels informatiques.

Comparaison entre les résultats réels de l'exercice financier 2005–2006 et le Plan – Tableau 14 *(en milliers de dollars)*

	RÉELS	PRÉVISION	ÉCART	
Revenus				
Services	42 481 $	35 380 $	7 101 $	20 %
Intérêts	164	71	93	131 %
	42 645	**35 451**	**7 194**	**20 %**
Dépenses				
Salaires et avantages sociaux	35 310	29 972	5 338	18 %
Coûts d'exploitation et d'administration	5 108	5 316	(208)	-4 %
Amortissement des immobilisations	769	821	(52)	-6 %
	41 187	**36 109**	**5 078**	**14 %**
Bénéfice net	**1 458 $**	**(658) $**	**2 116 $**	**-322 %**
Dépenses en immobilisations	**748 $**	**810 $**	**(62) $**	**-8 %**

Sommaire des renseignements financiers pour une période de cinq ans – Tableau 15 *(en milliers de dollars)*

	2005–2006	2004–2005	2003–2004	2002–2003	2001–2002
Revenus					
Services	42 481 $	34 641 $	29 417 $	24 422 $	20 052 $
Intérêts	164	93	126	113	102
	42 645	**34 734**	**29 543**	**24 535**	**20 154**
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	35 310	28 671	24 009	19 274	16 642
Coûts d'exploitation et d'administration	5 108	4 268	4 428	3 476	3 004
Amortissement des immobilisations	769	808	830	1 262	436
	41 187	**33 747**	**29 267**	**24 012**	**20 082**
Bénéfice net	**1 458 $**	**987 $**	**276 $**	**523 $**	**72 $**
Excédent au début de l'exercice	**3 861**	**2 874**	**2 598**	**2 075**	**2 003**
Excédent à la fin de l'exercice	**5 319 $**	**3 861 $**	**2 874 $**	**2 598 $**	**2 075**
Actif					
Encaisse	7 295 $	5 152 $	4 307 $	4 232 $	2 259 $
Comptes débiteurs à recevoir d'apparentés, frais payés d'avance et acomptes	7 648	6 152	5 306	4 570	3 908
Immobilisations	1 483	1 504	1 444	889	1 247
	16 426 $	**12 808 $**	**11 057 $**	**9 691 $**	**7 414 $**
Passif					
Comptes créditeurs à recevoir d'apparentés et passif accumulé	4 216 $	3 361 $	3 655 $	3 294 $	1 957 $
Provision pour avantages sociaux futurs	6 891	5 586	4 528	3 799	3 382
	11 107	**8 947**	**8 183**	**7 093**	**5 339**
Capital-actions et excédent					
Actions ordinaires	-	-	-	-	-
Excédent	5 319	3 861	2 874	2 598	2 075
	5 319	**3 861**	**2 874**	**2 598**	**2 075**
	16 426 $	**12 808 $**	**11 057 $**	**9 691 $**	**7 414 $**
Flux de trésorerie (utilisés)					
Activités d'exploitation	2 891 $	1 713 $	1 467 $	2 877 $	(895) $
Acquisition d'immobilisations	(748)	(868)	(1 392)	(904)	(587)
	2 143	**845**	**75**	**1 973**	**(1 482)**
Encaisse au début de l'exercice	5 152	4 307	4 232	2 259	3 741
Encaisse à la fin de l'exercice	**7 295 $**	**5 152 $**	**4 307 $**	**4 232 $**	**2 259 $**

PERSPECTIVE D'AVENIR

La Société a depuis toujours adopté une approche conservatrice face aux prévisions de croissance. Le dernier Plan d'entreprise de la Société révèle une augmentation des revenus de 12 % pour l'exercice 2006–2007. Pour les années restantes au Plan, les revenus devraient augmenter année après année d'environ 3 %, taux étant conforme aux augmentations anticipées des salaires et des avantages sociaux. Les volumes d'activités devraient demeurer constants au cours de cette période.

Les dépenses en salaires et en avantages sociaux pour l'exercice 2006–2007 devraient augmenter d'environ 15 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à une combinaison d'augmentation prévue dans le nombre total d'employés (10 %) et d'augmentations de salaires liées à l'inflation et au mérite (5 %). Pour les années à venir, la Société prévoit une hausse des salaires et des avantages sociaux d'environ 3 % sur douze mois. La Société prévoit également que le nombre d'employés faisant partie de l'effectif demeurera stable pendant cette période.

Les dépenses d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2006–2007 devraient augmenter d'environ 25 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à une combinaison d'augmentations inflationnistes, d'un plus grand volume d'activités, de dépenses anticipées supérieures sur la location et sur certaines dépenses discrétionnaires, notamment la formation et le perfectionnement des employés et les honoraires. Pour les années restantes du Plan, on prévoit également une augmentation de 3 % d'année en année des coûts liés à l'exploitation et à l'administration. Cette augmentation servira principalement à couvrir les hausses inflationnistes prévues.

L'amortissement des immobilisations devrait augmenter de 21 % au cours de l'exercice 2006–2007 par comparaison aux données de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue en matière de dépenses en immobilisations. Les projections de dépenses en immobilisations, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation d'année en année de l'amortissement en immobilisations au cours des années restantes du Plan.

Une perte de 172 000 $ a été prévue pour l'exercice 2006–2007 afin de retourner au client de la Société, le MDN, une partie de l'excédent de fonctionnement réalisé durant l'exercice 2005–2006, qui n'est pas considéré nécessaire à des fins de fonctionnement futures. Ceci est réalisé en gardant les taux de facturation équivalents à ceux de 2005–2006. Cette approche est conforme à la politique de gestion financière de la Société mentionnée précédemment. Pour les années restantes du Plan, les prévisions supposent une position plus ou moins équilibrée.

Les dépenses en immobilisations sont censées augmenter de 56 % pour l'exercice 2006–2007 par rapport à l'exercice précédent. Les dépenses prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2007 seront principalement liées aux besoins continuels d'offrir des ordinateurs et des logiciels aux nouveaux employés, de même qu'à la mise à niveau des anciens systèmes informatiques et logiciels. De plus, le budget d'immobilisations pour l'exercice 2006–2007 comprend des dépenses liées au nouveau Système d'information sur les ressources humaines. Ce budget comprend également des dépenses liées à d'autres applications logicielles visant à améliorer les processus opérationnels communs et à aider la Société à offrir des programmes de formation et de perfectionnement professionnel aux employés. On prévoit des dépenses plus élevées au cours des exercices se terminant les 31 mars 2010 et 2011, en raison de mises à niveau des systèmes informatiques et des applications logicielles de la Société.

COUP D'ŒIL SUR L'AVENIR Si l'on se fie aux résultats du rendement de CDC pour l'exercice 2005–2006 et aux tendances observées au cours des cinq dernières années, la croissance de la Société devrait se poursuivre à court et à moyen terme. En ce qui concerne les infrastructures, les dépenses du MDN sont stables depuis quelques années, mais elles pourraient augmenter dans un avenir plus ou moins rapproché selon le fonctionnement du nouveau gouvernement et la mise en œuvre des politiques en matière de défense. Il semble probable que le ministère investira davantage dans la gestion et l'assainissement de l'environnement au cours des prochaines années.

La demande pour les services de CDC ne peut plus être établie directement en fonction des dépenses relatives à l'exécution des programmes, qui sont mesurées à partir des dépenses liées aux marchés. Environ la moitié de la valeur des services offerts par la Société au MDN découle des marchés avec les conseillers et les entrepreneurs, ainsi que de la gestion de ces marchés. L'autre moitié comprend maintenant des services à valeur ajoutée relatifs à la gestion de projets et de programmes, et des services professionnels spécialisés dans divers secteurs dont les sciences environnementales, la gestion de l'énergie et la mise en service des bâtiments. Ces services représentent les secteurs d'activités commerciales de la société qui connaîtront la plus importante croissance.

La direction continuera de se concentrer sur la croissance maîtrisée et durable des services; des améliorations seront apportées aux services de soutien interne aux opérations, la mise en œuvre du projet de formation et de perfectionnement sera complétée et le concept de gestion matricielle fonctionnelle sera consolidé.

CDC est actuellement en transition sur plusieurs plans. L'évolution du modèle traditionnel de gestion régionale vers une structure de gestion globale de nos services constitue une étape importante. La mise en œuvre de cette nouvelle structure permettra au personnel de mieux exploiter les connaissances et les compétences disponibles dans l'ensemble de l'entreprise, ce qui sera profitable pour notre client. Ce changement entrera pleinement en vigueur au cours des prochaines années. Russ Perrie,

vice-président, Opérations prendra sa retraite au milieu de l'année prochaine. Le dévouement dont il a fait preuve et sa participation au maintien et à l'amélioration de la qualité de la prestation de services et de la gestion de l'entreprise durant ses 28 années chez CDC nous manquerons. Son remplaçant, Steve Irwin, a acquis une vaste expérience en tant qu'ingénieur au sein des Forces canadiennes. Il a obtenu le grade de brigadier-général en juin 2001 et également occupé le poste de directeur général, Génie militaire/J3 Génie, au Quartier général de la Défense nationale à Ottawa.

En 2006–2007, les taux de facturation correspondront encore une fois à ceux de 2004. La Société devra inévitablement augmenter ses taux à un certain moment en raison des tensions inflationnistes, mais elle continuera d'offrir des services peu coûteux à ses clients dans un avenir prévisible.

La gestion de CDC a toujours reposé sur une saine gouvernance. La direction et le conseil d'administration surveilleront les nouvelles orientations du gouvernement et y donneront suite en vue d'améliorer la transparence et la responsabilisation, et d'adopter de bonnes pratiques commerciales. Au cours du prochain exercice, l'une des priorités du conseil consistera à travailler avec le ministre pour assurer la relève et la continuité du conseil par le processus de nomination.

Perspective d'avenir – Tableau 16 *(en milliers de dollars)*

	2005–2006 RÉELS	2006–2007 PRÉVISION	2007–2008 PRÉVISION	2008–2009 PRÉVISION	2009–2010 PRÉVISION	2010–2011 PRÉVISION
Revenus						
Services	42 481 $	47 657 $	49 206 $	50 805 $	52 583 $	54 160 $
Intérêts	164	126	131	128	127	129
	42 645	**47 783**	**49 337**	**50 933**	**52 710**	**54 289**
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	35 310	40 622	41 841	43 096	44 389	45 721
Coûts d'exploitation et d'administration	5 108	6 401	6 593	6 791	6 995	7 205
Amortissement des immobilisations	769	932	968	1 122	1 349	1 454
	41 187	**47 955**	**49 402**	**51 009**	**52 733**	**54 380**
Bénéfice net (perte nette)	**1 458 $**	**(172) $**	**(65) $**	**(76) $**	**(23) $**	**(91) $**
Dépenses en immobilisations	**748 $**	**1 166 $**	**960 $**	**1 040 $**	**1 645 $**	**1 400 $**

ÉTATS FINANCIERS 2005–2006

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION 44

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR 45

BILAN 46

ÉTAT DES RÉSULTATS 47

ÉTAT DE L'EXCÉDENT 47

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE 48

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS 49

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

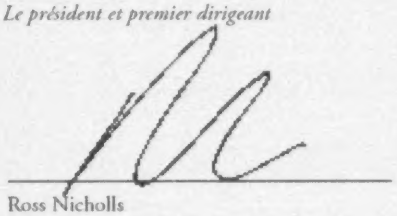
La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant



Ross Nicholls

Le directeur des finances

Angelo Ottoni

Le 5 mai 2006

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2006 et les états des résultats, de l'excédent et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2006 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Richard Flageole, FCA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 5 mai 2006

BILAN
AU 31 MARS 2006 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2006		2005	
ACTIF				
À court terme				
Encaisse	7 295	$	5 152	$
Montants à recevoir d'apparentés (note 5)	7 212		5 796	
Frais payés d'avance, acomptes et débiteurs	436		356	
	14 943		11 304	
Immobilisations (note 3)	1 483		1 504	
	16 426	$	12 808	
PASSIF				
À court terme				
Créditeurs et charges à payer	3 684	$	3 162	$
Montants à payer à des apparentés (note 5)	532		199	
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	329		252	
	4 545		3 613	
Provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	6 562		5 334	
	11 107		8 947	
CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT				
Capital-actions				
Autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale				
Émis – 32 actions ordinaires	–		–	
Excédent	5 319		3 861	
	5 319		3 861	
	16 426	$	12 808	$

Éventualités (note 8)

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil :

John D. McLure
Administrateur

Jean-Claude Garneau
Administrateur

ÉTAT DES RÉSULTATS

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2006 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2006		2005	
REVENUS				
Services (note 5)	42 481	$	34 641	$
Intérêt	164		93	
	42 645		34 734	
DÉPENSES				
Salaires et avantages sociaux	35 310		28 671	
Dépenses d'exploitation et d'administration	5 108		4 268	
Amortissement des immobilisations	769		808	
	41 187		33 747	
BÉNÉFICE NET	1 458	$	987	$

ÉTAT DE L'EXCÉDENT

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2006 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2006		2005	
Excédent au début de l'exercice	3 861	$	2 874	$
Bénéfice net	1 458		987	
Excédent à la fin de l'exercice	5 319		3 861	

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2006 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2006	2005
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Bénéfice net	1 458 $	987 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour avantages sociaux futurs	1 395	1 187
Amortissement	769	808
Diminution nette des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation	(641)	(1 140)
	2 981	1 842
Indemnités de cessation d'emploi et autres prestations versées aux employés	(90)	(129)
	2 891	1 713
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations	(748)	(868)
Augmentation de l'encaisse au cours de l'exercice	2 143	845
Encaisse au début de l'exercice	5 152	4 307
Encaisse à la fin de l'exercice	7 295 $	5 152 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

NOTES RÉFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS
31 MARS 2006

1. POUVOIR ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la responsabilité pour la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Le mandat de la Société est de fournir des services de passation de marchés, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi profiter de ces services. C'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des revenus.

2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

IMMOBILISATIONS Les immobilisations comprennent des améliorations locatives, des ordinateurs (comprenant le matériel, les logiciels et les coûts de mise en oeuvre) et du matériel. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, comme suit :

Matériel :	5 ans
Ordinateurs :	3 ans
Améliorations locatives :	Durée du bail d'origine

Une année complète d'amortissement est comptabilisée dans l'exercice au cours duquel est faite l'acquisition.

AVANTAGES SOCIAUX FUTURS Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de départ et d'autres avantages non liés à la pension, et participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada.

- Indemnités de départ et autres avantages non liés à la pension

L'obligation au titre des prestations constituées est déterminée selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services (considérant les meilleurs estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de santé prévus). La dépense de l'exercice est composée du coût des services rendus au cours de l'exercice, les intérêts débiteurs sur l'obligation au titre des prestations constituées et l'amortissement de la perte actuarielle au delà de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs.

RÉGIME DE RETRAITE Malgré le fait que le Régime de retraite de la fonction publique soit un régime à prestations déterminées, celui-ci répond à la définition d'un régime interentreprises et donc est comptabilisé selon les normes relatives aux régimes à cotisations déterminées puisque la Société ne dispose pas de suffisamment d'informations pour le comptabiliser comme un régime à prestations déterminées. Les cotisations de la Société au régime sont présentement déterminées par un multiple des cotisations exigées des employés et peuvent varier en fonction des résultats du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Société au titre du régime de retraite et sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel les services sont rendus. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Régime de retraite de la fonction publique.

REVENUS Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

INCERTITUDE RELATIVE À LA MESURE Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et formuler des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la déclaration des éléments d'actif et de passif éventuel à la date des états financiers et les montants déclarés des revenus et des dépenses de l'exercice visé. Les éléments pour lesquels d'importantes estimations ont été faites sont les avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations.

3. IMMOBILISATIONS

	2006			2005
(en milliers de dollars)				
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	1 425 $	1 080 $	345 $	267 $
Ordinateurs	7 469	6 960	509	634
Améliorations locatives	877	248	629	603
	9 771 $	8 288 $	1 483 $	1 504 $

4. PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

- Indemnités de départ et autres avantages non liés à la pension

Ce régime d'indemnisation n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des prestations constituées.

	2006	2005
(en milliers de dollars)		
Provision totale pour avantages sociaux futurs	6 891 $	5 586 $
Moins : tranche à court terme	329	252
	6 562 $	5 334 $

	2006	2005
(en milliers de dollars)		
Obligation projetée au titre des prestations	8 039 $	6 536 $
Pertes actuarielles non amorties	(1 148)	(950)
Provision pour avantages sociaux futurs	6 891 $	5 586 $
Dépense de l'exercice	1 395 $	1 187 $
Prestations versées au cours de l'exercice	90 $	129 $

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de cessation d'emploi et des prestations au titre des autres régimes d'avantages sociaux à verser par la Société sont les suivantes :

	2006	2005
Taux d'actualisation de l'obligation projetée au titre des prestations	5,25 %	5,60 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	3,67 %	3,60 %
Taux d'inflation	2,67 %	2,60 %
Taux moyen d'accroissement du coût des soins de santé complémentaires	4,67 %	4,60 %
Année de référence de la table de mortalité (GAM)	1994	1994
Âge à la retraite	59	59

La date de mesure de la dernière évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées était le 4 avril 2006.

- Prestations de retraite

Les cotisations de la Société au Régime au cours de l'exercice visé ont été de 3 080 666 $ (2 386 109 $ en 2005).

5. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. Elle transige avec ces entités dans le cours normal de ses activités dans le cadre de son mandat. Ces opérations sont mesurées à la valeur d'échange, c'est-à-dire le montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Ses revenus proviennent principalement des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale.

Le ministère de la Défense nationale fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la Société.

Les montants à recevoir des entités apparentées et les montants à leur payer à la clôture de l'exercice sont les suivants :

	2006		2005	
(en milliers de dollars)				
Montants à recevoir de :				
Ministère de la Défense nationale	7 020	$	5 625	$
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	171		43	
Ministère des Affaires étrangères	16		125	
Ministère des Ressources naturelles	5		3	
	7 212	$	5 796	$
Montants à payer à :				
Ministère de la Défense nationale	116	$	130	$
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	416		61	
Ministère de la Justice	-		8	
	532	$	199	$

6. ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

Dans le cadre de ses activités, la Société loue des locaux à bureaux. Les loyers annuels minimaux à verser s'établissent comme suit :

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS		
(en milliers de dollars)		
2007	1 308	$
2008	1 291	
2009	1 214	
2010	1 171	
2011	1 093	
2012-2014	2 700	
	8 777	

7. INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers comprennent l'encaisse, ainsi que les comptes débiteurs et créditeurs. Les comptes débiteurs et créditeurs sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de ces instruments financiers se rapproche de leur juste valeur en raison de leur nature à court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration de comptes débiteurs avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

8. ÉVENTUALITÉS

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 $ (comme en 2005) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles qui totalisent 6 031 325 $ (6 301 007 $ en 2005) et à l'égard de questions en matière d'emploi qui totalisent 125 000 $ (125 000 $ en 2005). La direction et le conseiller juridique sont d'avis que la position de la Société est valable, mais l'issue des réclamations reste incertaine. Conformément aux dispositions d'une annexe au protocole d'entente entre la Société et le ministère de la Défense nationale, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de cette annexe et de son évaluation des risques, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers les passifs éventuels liés aux réclamations fondées en droit.